Το Ανθρώπινο Δυναμικό του χώρου της Υγείας



Δρ. Χριστίνα Β. Οικονομοπούλου
Στέλεχος Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας

Στόχοι μαθήματος

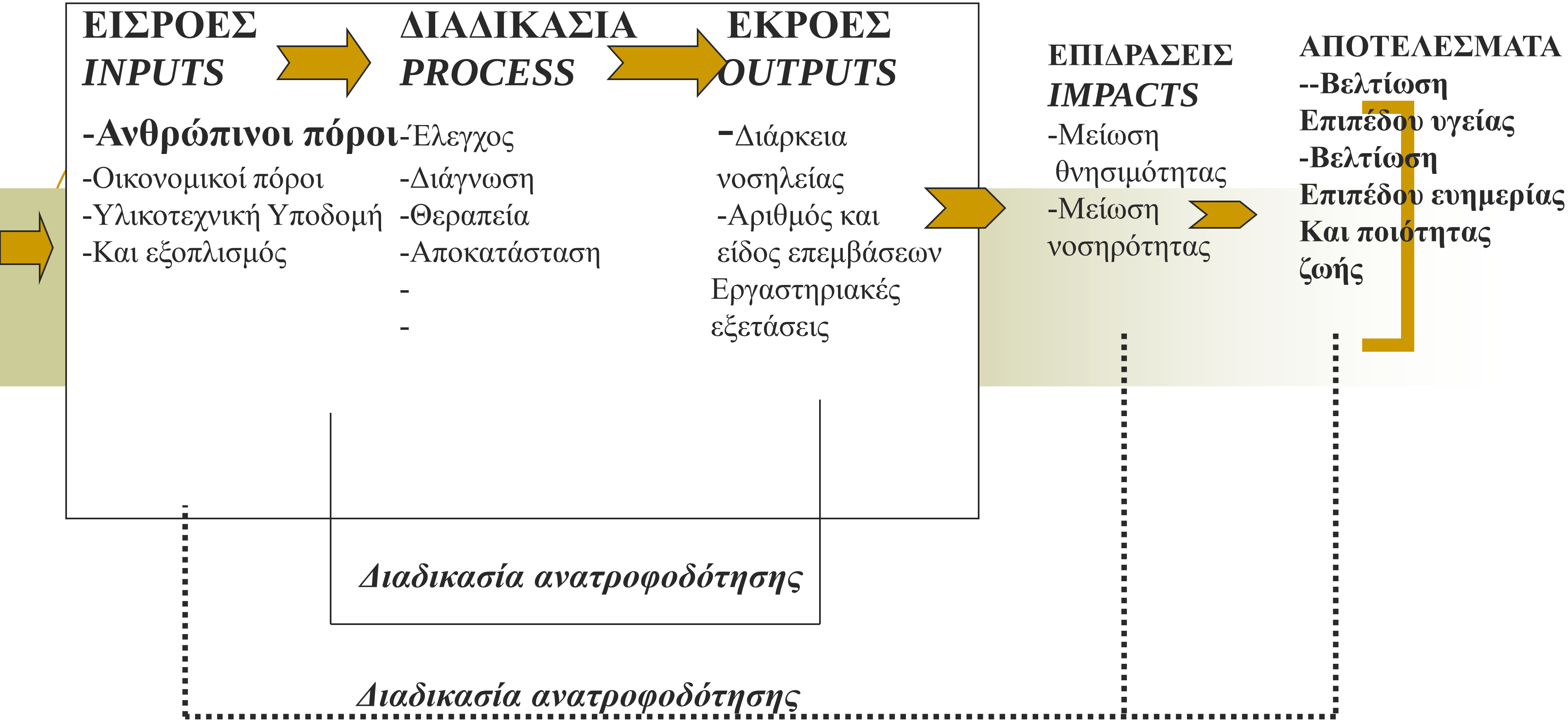
- Διαφορετικότητα των ομάδων εργασίας στο χώρο
- Κατανόηση ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κάθε ομάδας με στόχο την καλύτερη επικοινωνία
- Ενημέρωση για τις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού

Επιμέρους ενότητες

- Τα χαρακτηριστικά των ομάδων εργασίας στις υπηρεσίες υγείας
- Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού
- Διαχείριση stress – εργασιακών συγκρούσεων
- Επικοινωνία
- Παρακίνηση (Motivation)
- Μέτρηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού

ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΥΓΕΙΑΣ

- Το ανθρώπινο δυναμικό
- Οι οικονομικοί πόροι
- Η Τεχνολογία



Το Σύστημα Υγείας ως παραγωγική διαδικασία

Πηγή: Θεοδώρου και συν. 1995

Ανθρώπινοι πόροι

- Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της.

- ***Jackson & Schuler, 2000***

Ορισμός του Μάνατζμεντ

Το Μάνατζμεντ, είναι η τέχνη των τεχνών, αφού είναι ο οργανωτής των ανθρώπινων ταλέντων.

Jean-Jacques Servan-Schreiber

Πηγή: Γ. Κωστούλας: ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

- Σήμερα έχουν καταγραφεί διεθνώς, περισσότερα από 200 επαγγέλματα που απασχολούνται στον υγειονομικό τομέα. Ο ΠΟΥ έχει αναγνωρίσει τους ανθρώπινους πόρους ως τη σημαντικότερη εισροή των Συστημάτων Υγείας.
- Επιπροσθέτως ο ΠΟΥ, αναγνωρίζοντας τη σημαντικότατη συμβολή τους, όρισε τη δεκαετία 2006-2015, ως Δεκαετία για την Ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων.
- Η Παγκόσμια Έκθεση για την Υγεία του 2006 (World Health Report 2006) έχει θέμα της το Ανθρώπινο Δυναμικό.



- World Health Organization (2005) Health for all Database http://www.euro.who.int/hfadb Ευρωπαϊκό γραφείο, Κοπεγχάγη

Οι ανθρώπινοι πόροι στο Ελληνικό Σύστημα Υγείας – Τα στοιχεία

- Με βάση τα στοιχεία της ΕΣΥΕ φαίνεται ότι στο σύνολο του ελληνικού νοσοκομειακού τομέα απασχολούνται το 2004 24.728 ιατροί και 41.760 νοσηλευτές.
- ΠΗΓΗ: Τούντας και συν. Οι υπηρεσίες Υγείας στην Ελλάδα, 1996-2006. Έκδοση Κέντρου Μελετών Υπηρεσιών Υγείας, Αθήνα 2009



Οι ανθρώπινοι πόροι στο Ελληνικό Σύστημα Υγείας – Τα στοιχεία

ΕΤΟΣ	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ΚΛΙΝΕΣ ΑΝΑ 100.ΟΟΟ ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ	471,3	471,3	471,3	471,3	471,3	471,3
ΓΙΑΤΡΟΙ ΑΝΑ 100.ΟΟΟ ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ	215	220,5	223,5	230,7	229,2	231,9
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΝΑ 100.ΟΟΟ ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ	421,3	430,2	428,1	423,4	430	428,5

ΠΗΓΗ: ΕΣΥΕ, 2009
http://www.statistics.gr

- Αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους στον υγειονομικό τομέα είναι σημαντικό να αναφερθεί **η υστέρηση της Ελλάδας στην απασχόληση στην υγεία**.
- Συγκεκριμένα, το ποσοστό των εργαζομένων που απασχολούνται στο χώρο της
- υγείας στην Ελλάδα το 2007 (επί του συνόλου των εργαζομένων) είναι 5,3%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στις χώρες του ΟΟΣΑ, ανέρχεται κατά μέσο όρο σε 9,8%.
- Ωστόσο, η Ελλάδα κατέγραφε το 2007 την υψηλότερη αναλογία γιατρών ανά 1.000 κατοίκους διαμορφούμενη σε 5,4, έναντι 3,1/1.000 κατοίκους που ήταν το
- ίδιο έτος στις χώρες του ΟΟΣΑ (Σχήμα 5). Ειδικότερα, σε επίπεδο επαγγελματικών
- ειδικοτήτων η Ελλάδα καταγράφει την υψηλότερη (συγκριτικά με όλες τις
- χώρες του ΟΟΣΑ) αναλογία γυναικολόγων και οδοντιάτρων, ήτοι
- 46/100.000 γυναικών και 127/100.000 πληθυσμού, αντίστοιχα. Αντίθετα,
- εξαιρετικά χαμηλή είναι η αναλογία σε νοσηλευτές στη χώρα μας ήτοι:
- 3,2/1.000 κατοίκους το 2007, έναντι 9,6/1.000 κατοίκους που ήταν το ίδιο έτος κατά μέσο όρο στις χώρες του ΟΟΣΑ
- ΠΗΓΗ: http://ikpi.cancom.gr/
- **'Εκδοση του "Health at a Glance 2009" από τον ΟΟΣΑ**
- Δελτίο τύπου: 'Εκδοση του "Health at a Glance 2009" από τον ΟΟΣΑ - Διαπιστώσεις για το ελληνικό σύστημα υγείας
-
- Περισσότερες πληροφορίες για το σύνολο της έκδοσης 'Health at a Glance 2009" μπορείτε να βρείτε στον δικτυακό τόπο:

  http://www.oecd.org/health/healthataglance

ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ

- ΙΑΤΡΟΙ
- Υπερκάλυψη ειδικοτήτων
- Σημαντικές ελλείψεις σε άλλες (Γενική Ιατρική, Κοινωνική Ιατρική, Ιατρική Εργασίας)
- ΟΔΟΝΤΙΑΤΡΟΙ
- Εκτιμώνται γύρω στις 15.000, η μεγαλύτερη αναλογία οδοντιάτρων/πληθυσμό στην Ευρώπη
- ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΟΙ
- Εκτιμώνται γύρω στις 15.000 και τα λειτουργούντα φαρμακεία σε 12.500 (1 ανά 920 κατοίκους)
- ΝΟΣΗΛΕΥΤΕΣ
- Σημαντικές ελλείψεις
- ΆΛΛΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ
- Ελλείψεις σε ειδικούς πληροφορικής, βιοιατρικούς μηχανικούς,κλπ

- ΠΗΓΗ: ΓΝΩΜΗ ΟΚΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ – ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2009
- http://www.oke.gr/opinion/op_211_09.pdf

Οι ανθρώπινοι πόροι στο Ελληνικό Σύστημα Υγείας – Οι διαπιστώσεις

- Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΟΟΣΑ, η Ελλάδα έχει επιλέξει ένα ιδιότυπο –και δαπανηρό– μίγμα
- παραγωγικών συντελεστών όσον αφορά την εργασία, αφού κατέχει σταθερά τα τελευταία
- χρόνια μία από τις πρώτες θέσεις στον αριθμό των ιατρών που στελεχώνουν τις νοσηλευτικές μονάδες σε αντίθεση με τους άλλους επαγγελματίες υγείας –και κυρίως το νοσηλευτικό προσωπικό– όπου διαπιστώνονται σημαντικά κενά στη στελέχωση (Σουλιώτης και συν. 2006).

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ

- Το Ιατρικό Σώμα διαμορφώνει την Πολιτική Υγείας μέσα από:
- -Τις διαγνωστικές πρακτικές που εφαρμόζει
- -Τις θεραπευτικές πρακτικές που εφαρμόζει
- -Την επιστημονική του επάρκεια
- -Την επαγγελματική ασφάλεια/ανασφάλεια
- -Τον επαγγελματικό ανταγωνισμό
- -Την επιδίωξη εισοδήματος
- -Την προκλητή ζήτηση υπηρεσιών
- *Ζηλίδης, 2008*



Ασύμμετρη Πληροφόρηση

- **Ο Γιατρός δεν αντιπροσωπεύει μόνο την «προσφορά» αλλά καθορίζει και τη ζήτηση –ως εκπρόσωπος (agent) του ασθενή- για υπηρεσίες και προϊόντα.**
- **Ιατροί «φύλακες» (gatekeepers) του συστήματος υγείας**

Παράγοντες που επηρεάζουν την ασύμμετρη πληροφόρηση

- **Μορφωτικό επίπεδο πληθυσμού**
- **Ύπαρξη προγραμμάτων αγωγής υγείας**
- **Αριθμός ιατρών (προκλητή ζήτηση)**

Δαπάνες = Ποσότητα υπηρεσιών Χ Κόστος Υπηρεσιών

E=Q X C

Δαπάνες = Απασχόληση εισροών Χ Τιμή εισροών

E= N X P

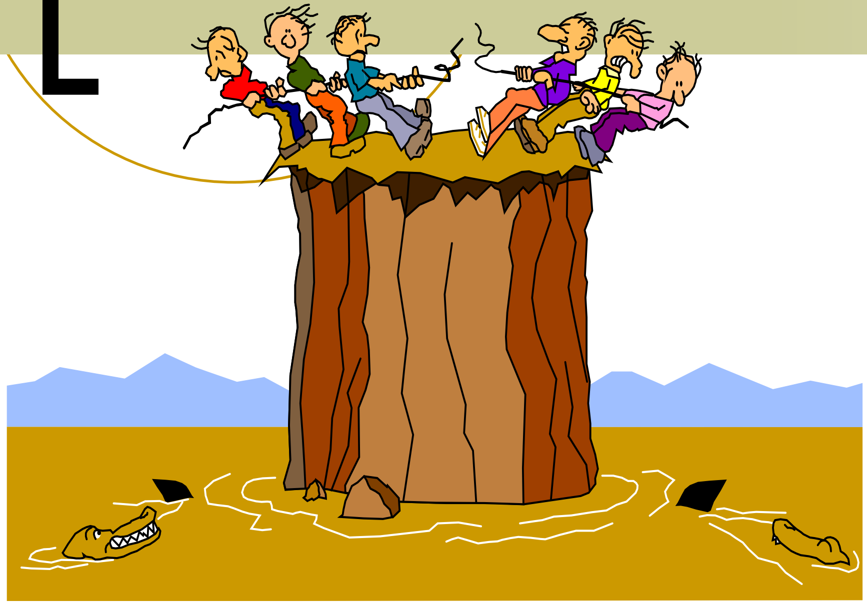
<u>Q X C = E=N X P</u>

Μορφή συστήματος υγείας (δημόσιο/ιδιωτικό)

Ποιοι προσφέρουν τις υπηρεσίες ;

- Γνώσεις
- Δεξιότητες
- Προσδοκίες
- Ηθικές αξίες
- Δεοντολογία
- Συνθήκες άσκησης επαγγέλματος
- Αμοιβές

Γιατροί - Τεχνοκράτες



- Εργαζόμαστε μαζί
- εκπαιδευόμαστε ξεχωριστά
- σκεφτόμαστε διαφορετικά
- …αλλά έχουμε την ίδια αποστολή :

☞ Βελτίωση της Ποιότητας Αύξηση της Ικανοποίησης των Χρηστών μας

Συγκρούσεις

- Η κατάσταση κατά την οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας.
- "Ένα ανεπιθύμητο φαινόμενο που οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα (Thomas 1992)
- Οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι υγιείς και αναπόφευκτες και μπορεί να συνοδεύονται από θετικές συνέπειες.(Swansburg, 1999)
- Η σύγκρουση μπορεί να είναι εποικοδομητική και να έχει καταλυτική επίδραση σε νέες ιδέες, πρόοδο, αλλαγές και ανάπτυξη (Rahim 1986)

’

ΜΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

- **Τα άτομα ή οι ομάδες έχουν στόχους, όχι οι οργανώσεις (Cyert & March)**
- **Οι γενικοί στόχοι της οργάνωσης ορίζονται από τους επιμέρους στόχους, συμφέροντα και αξίες των ομάδων που λειτουργούν είτε εντός αυτής είτε εντός του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται.**
- **<u>Σύγκρουση στόχων</u> σημαίνει ότι η επίτευξη του ενός στόχου επιδρά αρνητικά στην επίτευξη ενός άλλου στόχου.**
- **<u>Εναρμόνιση στόχων</u> συσχετισμός δύναμης των επιμέρους ομάδων, επιτυγχάνεται μέσω διαπραγματεύσεων, συναίνεσης, συμβιβασμού και άσκησης εξουσίας.**
- **<u>Ιεράρχηση στόχων</u> διαμόρφωση ιεραρχίας στόχων ανάλογα με το συσχετισμό δύναμης.**

Κατηγορίες συγκρούσεων

- Διαπροσωπικές συγκρούσεις (ανάμεσα σε άτομα
- Ομαδικές συγκρούσεις (ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες)
- Ιεραρχικές συγκρούσεις (π.χ. αυταρχικό μάνατζμεντ)
- Λειτουργικές συγκρούσεις
- Συγκρούσεις επιτελικών – γραμμικών στελεχών
- Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης

Γιατί δημιουργούνται οι συγκρούσεις Αίτια και αφορμές

- Η φύση της εργασίας (πίεση, ευθύνες, αγχωτική συμμετοχή συναλλασσομένων, κακές συνθήκες εργασίας, χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης, έλλειψη ζωτικού χώρου)
- Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης
- Η διαφορετική κοινωνική και οικονομική προέλευση
- Οι διαφορετικές προσδοκίες
- Θέματα κύρους και επιβολής (Richardson 1991)
- Θέματα κατανομής πόρων
- Επικαλύψεις ρόλων και αρμοδιοτήτων
- Επικράτηση στερεοτύπων (π.χ. για το ρόλο του νοσηλευτή)
- Φόβος αλλαγής

Διαχείριση συγκρούσεων

- Η διαδικασία στήριξης των ατόμων (ή των ομάδων) που βρίσκονται σε σύγκρουση ώστε να υιοθετήσουν μία αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης των συγκρούσεων τους.

Διαχείριση συγκρούσεων

- Οι μάνατζερ ξοδεύουν το 20% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση ή την επίλυση κάποιας μορφής σύγκρουσης (Κάντας 1995)

Βασικές διοικητικές ικανότητες

ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- Δημιουργική σκέψη
- Στρατηγική σκέψη
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων
- Αναλυτική – συνθετική ικανότητα
- Ικανότητα μάθησης και αλλαγών
- Συστημική σκέψη
- Σφαιρική-παγκόσμια αντίληψη

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ

- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Ηγετική ικανότητα
- Ικανότητα συνεργασίας και ανάπτυξης ομάδων
- Ικανότητα επικοινωνίας
- Διαπραγματευτική ικανότητα
- Πειθώ-άσκηση επιρροής

ΤΕΧΝΙΚΕΣ

- Ικανότητα στοχοθεσίας-προγραμματισμού
- Μεθοδικότητα
- Ανάλυση κόστους-ωφελειών
- Αναζήτηση – αξιοποίηση πληροφοριών
- Χρήση νέων τεχνολογιών
- Διαχείριση χρόνου
- Χρήση ποσοτικών μοντέλων

Διαχείριση συγκρούσεων

- Η ύπαρξη συγκρούσεων σε μια ομάδα εργασίας, είναι ένας αρνητικός παράγοντας που υπονομεύει την εργασιακή ειρήνη, την ποιότητα της εργασιακής ζωής, την ικανοποίηση από την εργασία, την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και ενέχει σοβαρούς κινδύνους για την ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΑΣΘΕΝΗ.

Στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων

- Συνεργασία
- Διεκδίκηση
- Συμβιβασμός
- Διαμεσολάβηση
- Αποδοχή
- Αποφυγή

Succesful Teamwork

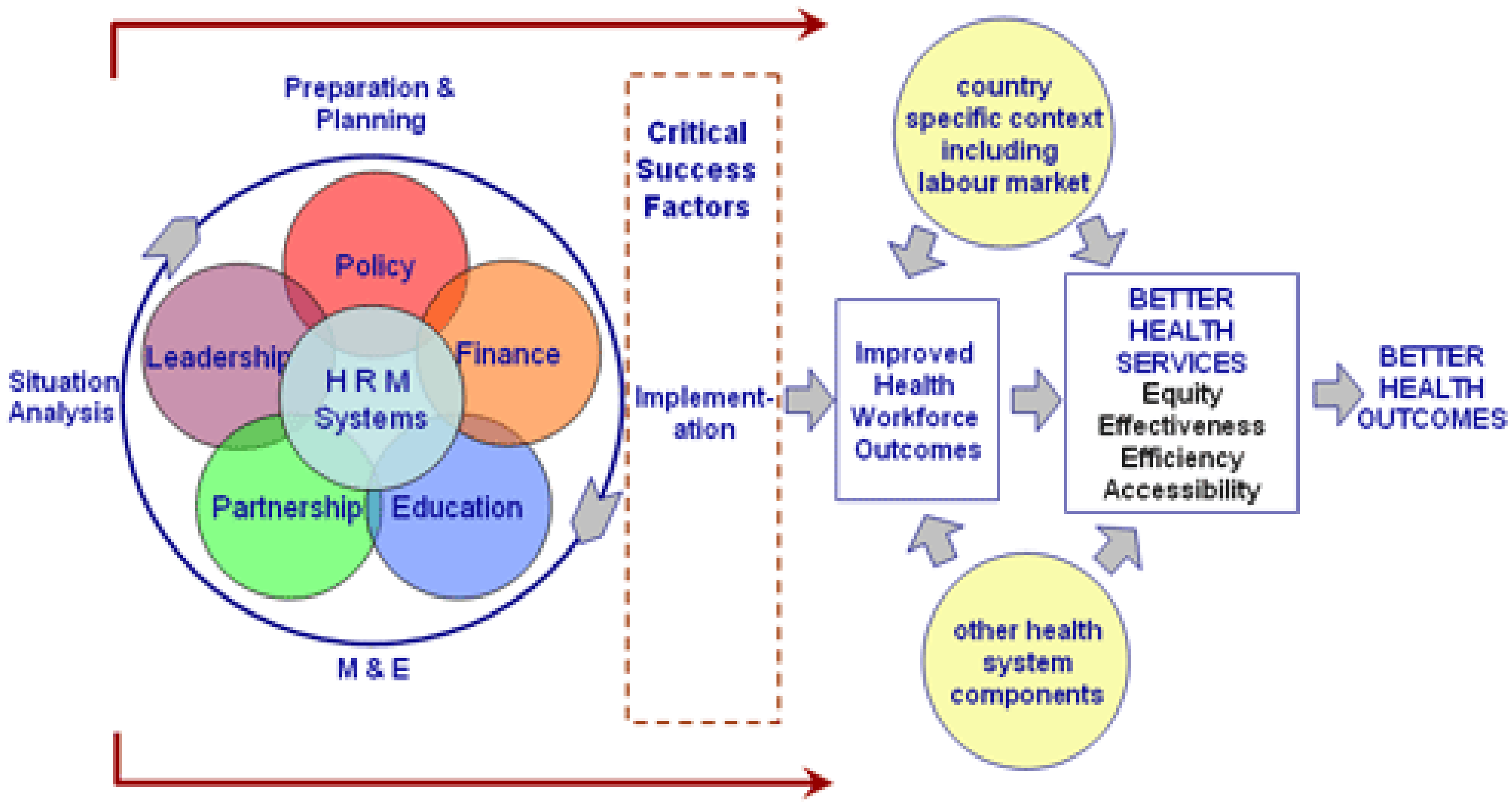
- Καλό εργασιακό κλίμα
- Δέσμευση στους στόχους
- Αναγνώριση και σεβασμός μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων
- Ευελιξία δομών
- Προθυμία
- Καλή επικοινωνία

Κάθε Οργανισμός πρέπει να διαθέτει από σήμερα τους ανθρώπους που θα τον διευθύνουν αύριο

Peter F. Drucker

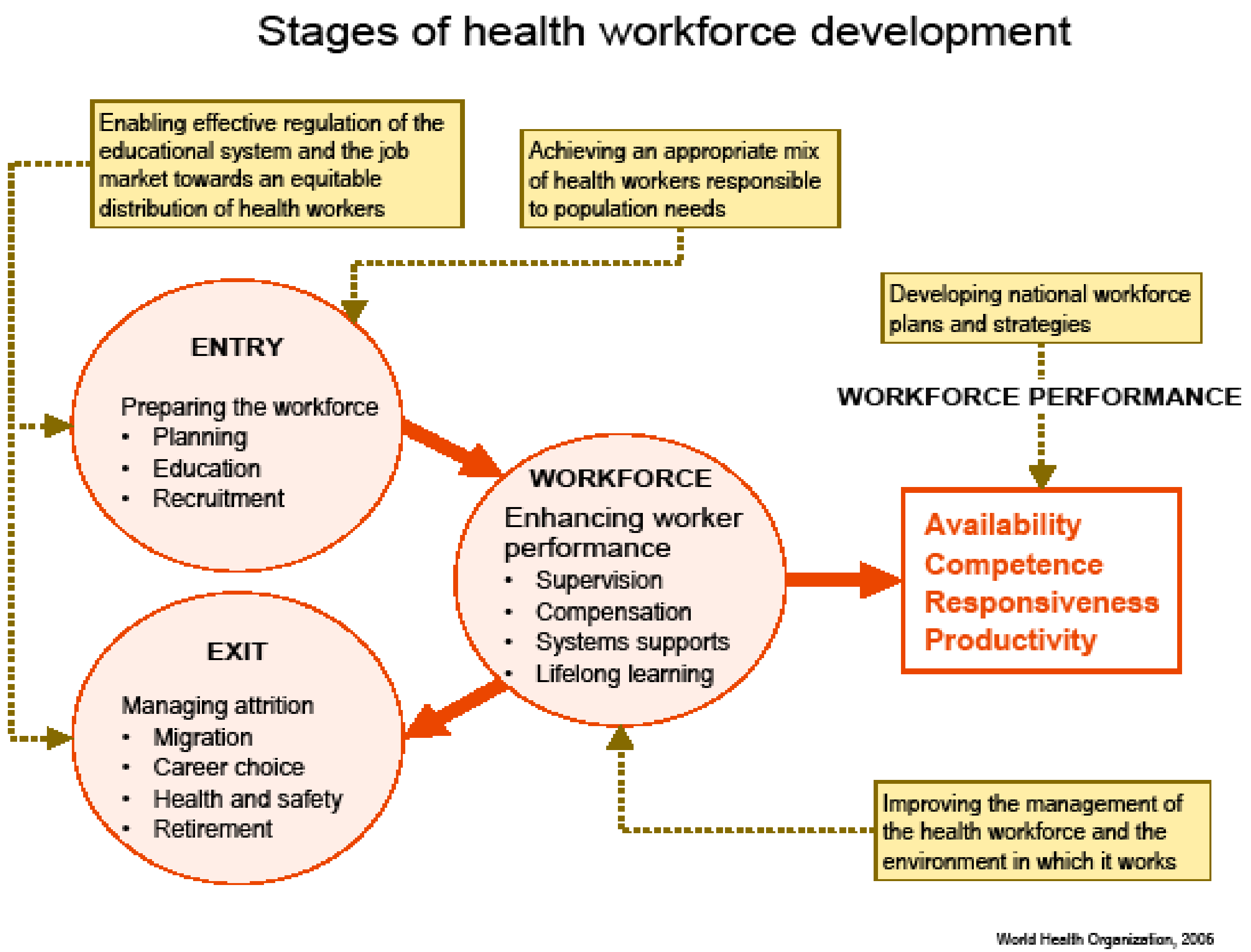
ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



ΠΗΓΗ: WHO

Στάδια Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων στο χώρο της Υγείας



ΠΗΓΗ: WHO

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
<u>ΟΡΙΣΜΟΣ</u>

- **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων *(ΔΑΠ)*** ή **Διοίκηση Προσωπικού *(ΔΠ)*** ***ονομάζεται η*** **διοικητική λειτουργία** ***που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού***

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΟΡΙΣΜΟΣ

- **Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων *(ΔΑΠ)* περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.**

Ο ορισμός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΠ, συνδέοντάς τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΟΡΙΣΜΟΣ

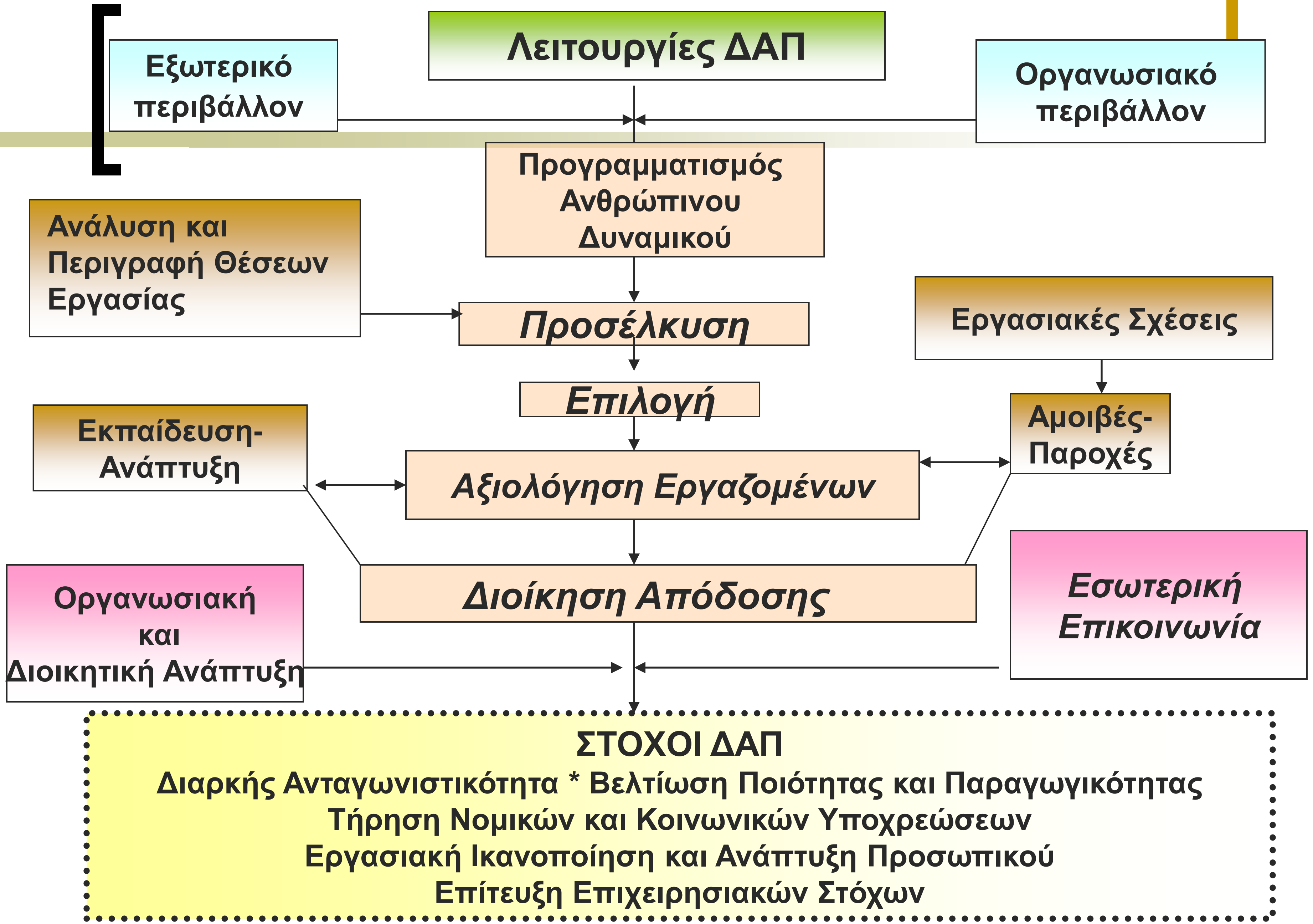
- ***ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:***
- ***Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος***
- ***Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και***
- ***Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν στην ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτέλεσμα***

- ***Ο ορισμός τονίζει τις σύγχρονες τάσεις στην ΔΑΠ που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ανάγκη σύνδεσή της με τους στρατηγικούς στόχους και το διπλό ρόλο των στελεχών ΔΑΠ στην εκπλήρωση αλληλοσυγκρουόμενων στόχων: συμφέροντα επιχείρησης – ευημερία εργαζομένων.***

Σημασία της ΔΑΠ για τις Σύγχρονες Επιχειρήσεις

- Αποτελεί βασική λειτουργία του Μάνατζμεντ
- Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά το σημαντικότερο συγκριτικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση και οργανισμό
- Η γνώση και βαθύτερη γνώση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Το Περιεχόμενο της ΔΑΠ



Διαφορές μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ

Η ΔΑΠ τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, η ΔΠ παρουσιάζεται ως διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφισταμένους.

. Η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σ’ αυτή

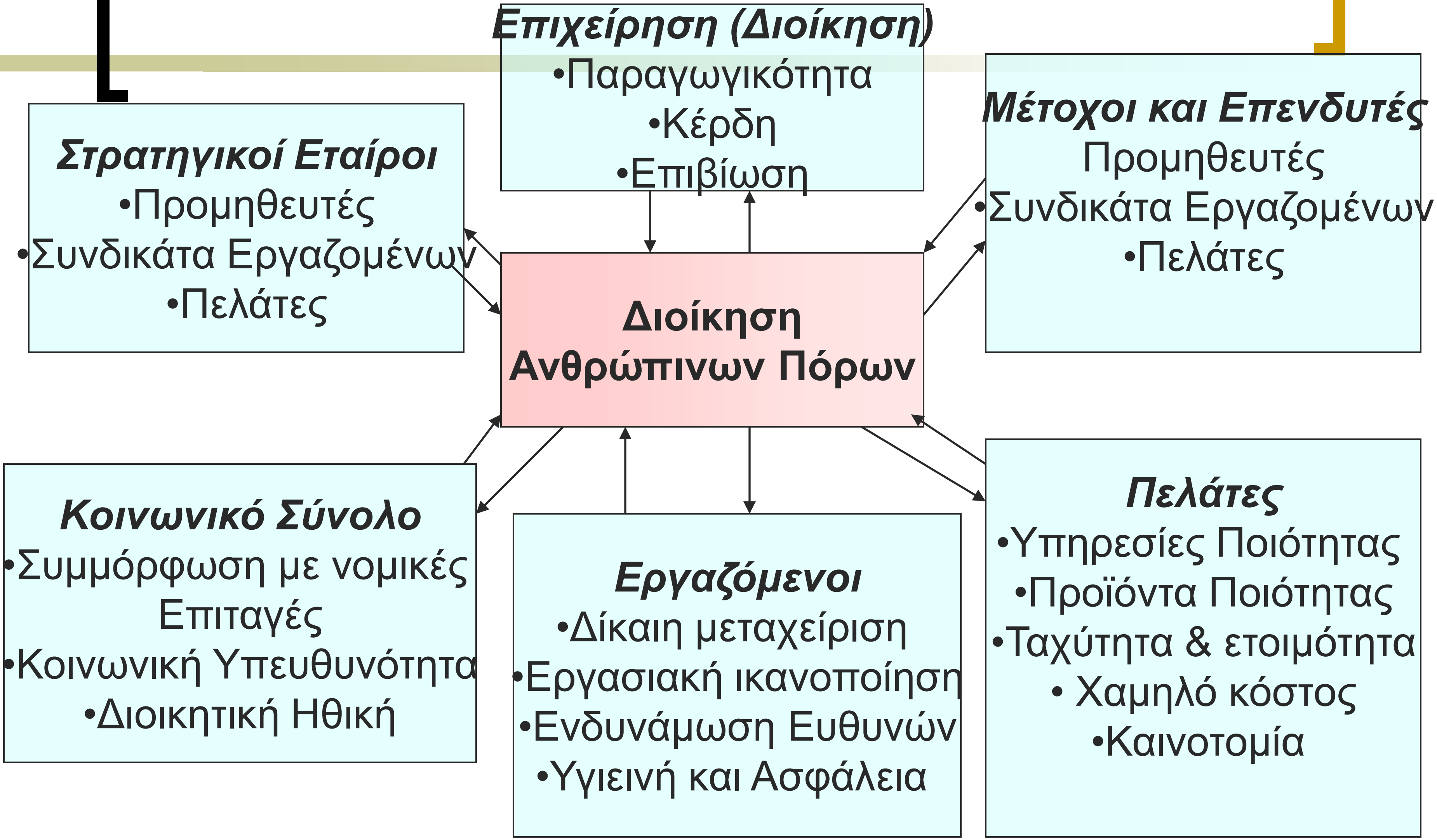
Η ΔΑΠ θεωρεί σημαντικότερα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχου της επιχείρησης ενώ η ΔΠ στοχεύει στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως απουσίες, δυσαρέσκεια από την εργασία, κλπ.

Διαφορές μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ

- Η ΔΑΠ προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία.
- Η ΔΠ καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ η ΔΑΠ αναλαμβάνει πιο στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζομένους της
- Η ΔΑΠ αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ των δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο, καθώς έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης.

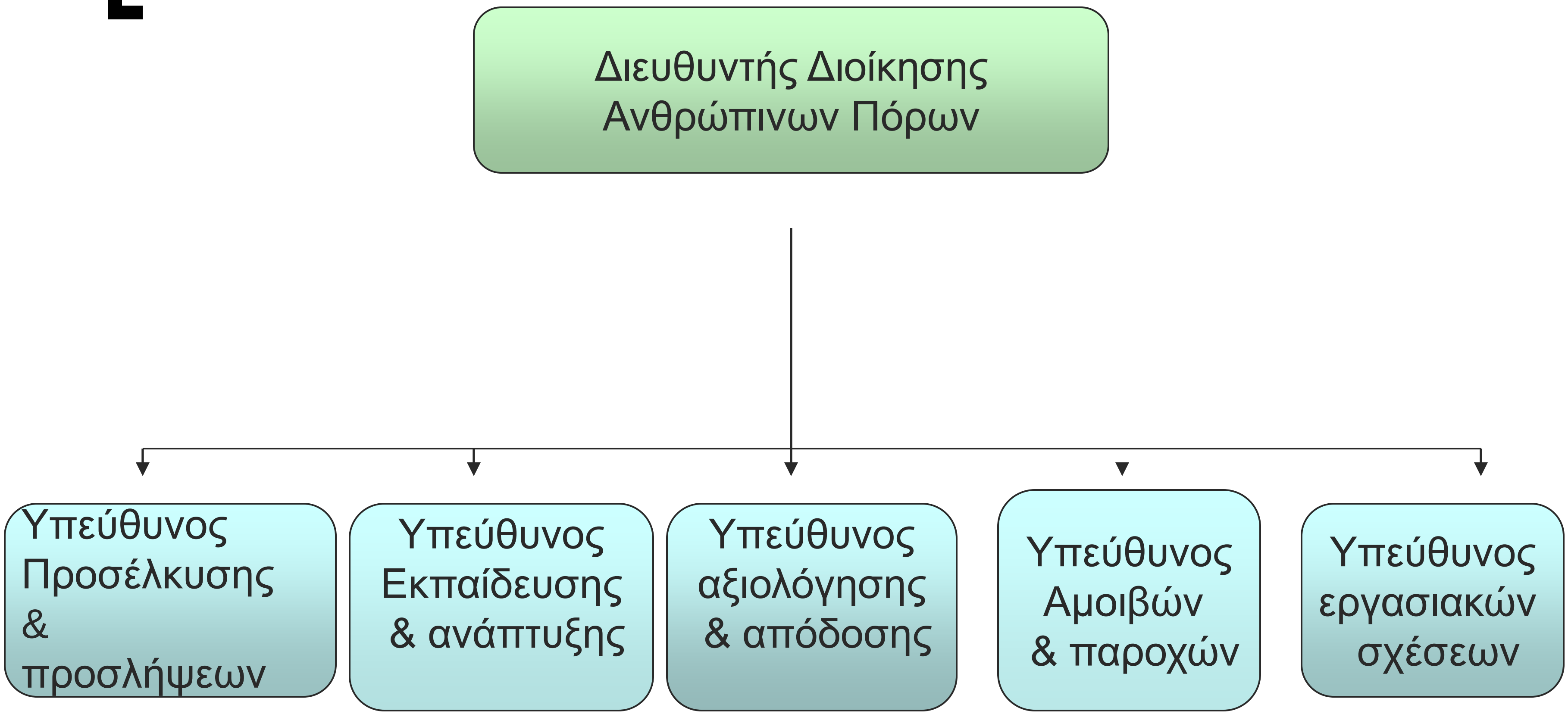
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3:

Σχέση της ΔΑΠ με ομάδες Ενδιαφέροντος (Stakeholders)

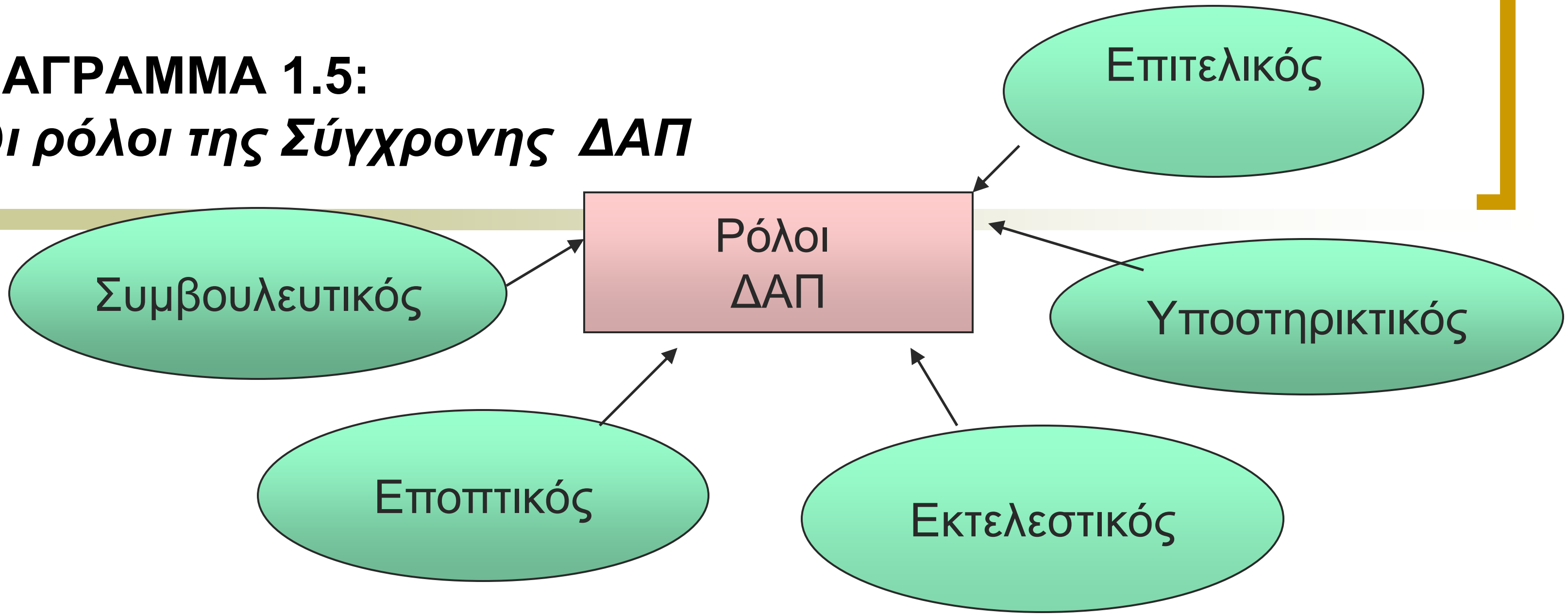


Πηγή: Jackson & Schuler (1996), p.8

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4:
***Δ**ομή τμήματος ΔΑΠ σε Μεγάλη Επιχείρηση*



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5:
Οι ρόλοι της Σύγχρονης ΔΑΠ



- Επιτελικός: Καθορίζει τις πολιτικές, συστήματα, μεθόδους και λειτουργίες ΔΑΠ
- Υποστηρικτικός: Παρέχει υπηρεσίες ΔΑΠ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες
- Συμβουλευτικός: Παρέχει συμβουλές για τη ΔΑΠ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες
- Εποπτικός: Ελέγχει το κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της ΔΑΠ.
- Εκτελεστικός: Με την έννοια ότι η οργανωτική μονάδα της ΔΑΠ εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Μέθοδοι αξιολόγησης της ΔΑΠ

- Κριτήρια αξιολόγησης συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης
- Κριτήρια αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών ΔΑΠ
- Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων
- Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων

Κριτήρια αξιολόγησης συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης

- Προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο
- Κέρδη ανά εργαζόμενο
- Ύψος πωλήσεων ανά εργαζόμενο
- Προστιθέμενη αξία προς σύνολο εξόδων μισθοδοσίας

Κριτήρια αξιολόγησης παρεχόμενων υπηρεσιών ΔΑΠ

- **Μέσος χρόνος κάλυψης κενών θέσεων**
- **Σχέση υποψηφίων που αποδέχτηκαν την προσφορά θέσης προς σύνολο προσφορών που έγιναν από την επιχείρηση**
- **Ετήσιος μέσος όρος ωρών/ημερών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο**
- **Κόστος εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο**
- **Κόστος παροχών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο**
- **Μετρήσιμες βελτιώσεις στην ατομική και την επιχειρηματική απόδοση ως αποτέλεσμα συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης αμοιβών με απόδοση**
- **Συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος ΔΑΠ σε σχέση με κέρδη, κύκλο εργασιών ή προστιθέμενη αξία ανά έτος**
- **Αριθμός υπευθύνων προσωπικού σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων.**

Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων

- **Δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων**
- **Δείκτες απουσιών**
- **Αριθμός προτάσεων για βελτιώσεις ή για εξοικονόμηση πόρων που υποβάλλουν οι εργαζόμενοι**
- **Αριθμός ατυχημάτων**
- **Απώλεια ωρών εργασίας λόγω εργασιακών διαφορών ή απεργιών**

Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων

- **Πιστεύουν στη δίκαιη εφαρμογή των προαγωγών, της αξιολόγησης, της σύνδεσης αμοιβών και παροχών με την απόδοσή τους και θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά**
- **Είναι ευχαριστημένοι με το βαθμό πληροφόρησης και τις ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που τους παρέχει η επιχείρηση**
- **Βρίσκουν ικανοποιητικές τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που τους προσφέρονται**
- **Γνωρίζουν τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση και αξιοποιούν τα ταλέντα και τις γνώσεις τους.**
- **Είναι ευχαριστημένοι με τις συνθήκες εργασίας και τις εξυπηρετήσεις που τους παρέχει η επιχείρηση (εστιατόριο, parking, κλπ).**
- **Είναι ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενό τους και το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση.**

Λόγοι επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο



ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:

- **Η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον.**

<u>*ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΩ ΕΠΙ+ΚΟΙΝΩΝΩ * (ΚΟΙΝΟΣ)*</u>

- **Αμοιβαία επαφή μεταξύ ατόμων ή και ομάδων**
- **Η μεταβίβαση και η ανταλλαγή μηνυμάτων, πληροφοριών από κάποιον που νοείται ως πομπός προς κάποιον που νοείται ως δέκτης, μέσω κοινού συστήματος σημάτων, συμβόλων ή τρόπων συμπεριφοράς:<u>βασικό μέσο επικοινωνίας η γλώσσα.</u>**
- **Η σύνδεση με την βοήθεια συσκευών που εξασφαλίζουν την ανταλλαγή μηνυμάτων, πληροφοριών (ενσύρματη, ασύρματη, κλπ**
- **Η μεταβίβαση μηνυμάτων, πληροφοριών από ομάδα λίγων ατόμων σε μεγάλες πληθυσμιακές ομάδες (μαζική επικοινωνία, ΜΜΕ)**
- **Η αμοιβαία επαφή μεταξύ προσώπων, η οποία χαρακτηρίζεται από κατανόηση και συνεργατικό πνεύμα.**

Γ. ΜΠΑΜΠΙΝΙΩΤΗ: ΛΕΞΙΚΟ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:

- **Η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια σ΄ένα δέκτη Β (άτομο, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.**

ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία γίνεται με πολλούς τρόπους και σε πολλά επίπεδα:

- ***Με λέξεις, με νοήματα, με εκφράσεις, με σιωπές***
- ***Με την όραση, την ακοή, την όσφρηση, την αφή***
- ***Με παρόντες και απόντες***
- ***Είναι μαζική και προσωπική***

Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο

- ***Η καλύτερη ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ επιβάλλει:***
- ***ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΕΠΑΦΗ***
- ***ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ (ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ) ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΠΟΥ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ***

Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο

- ***<u>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:</u> Η διαδικασία δημιουργίας, ανταλλαγής, ερμηνείας και αξιολόγησης-αξιοποίησης συμβόλων, σημάτων, πληροφοριών και μηνυμάτων.***

Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο

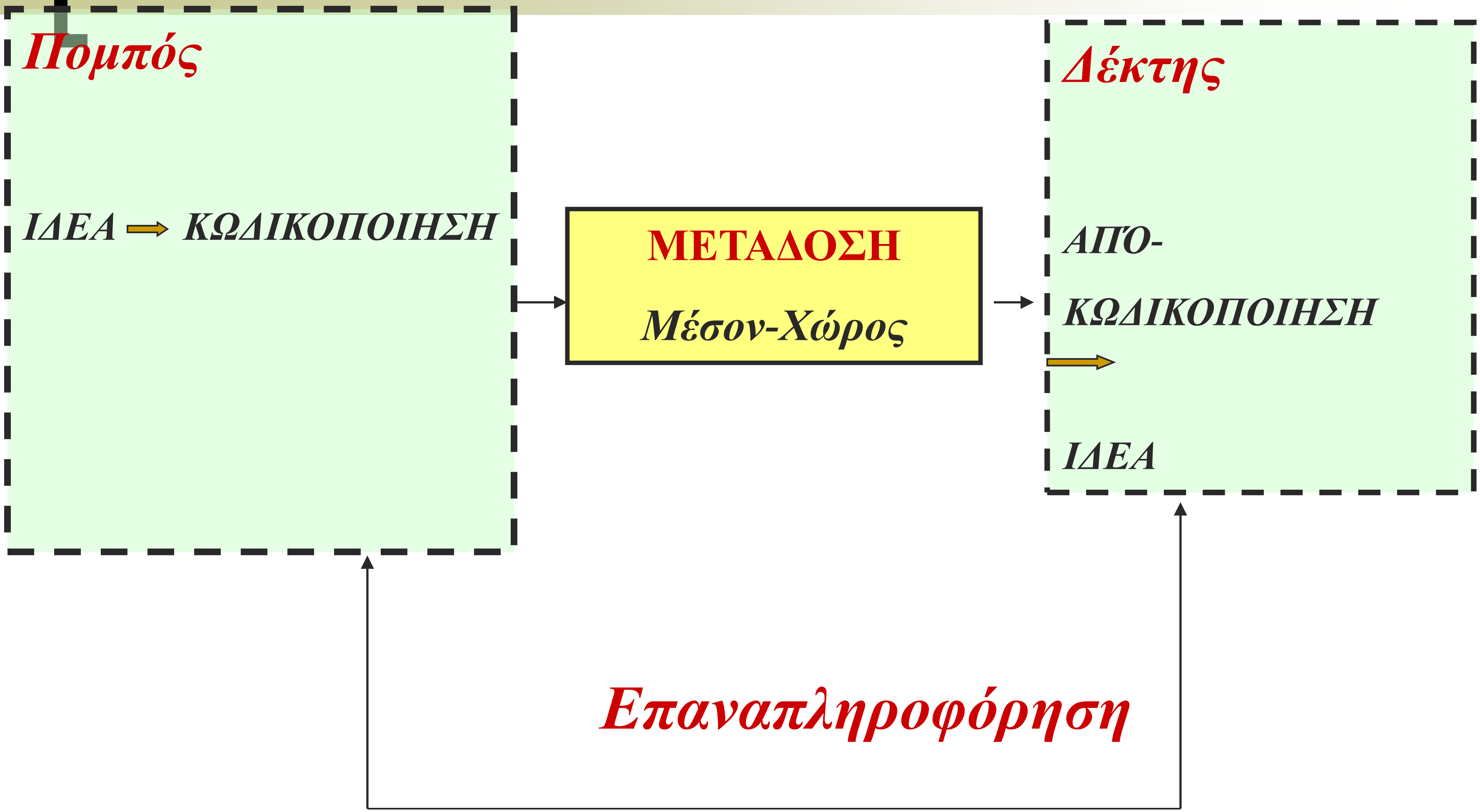
- ***<u>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ:</u>***

Ο τρόπος που επικοινωνούμε, τι κάνει και τι λέει το άτομο, ο τρόπος που ντύνεται, το λεξιλόγιο που χρησιμοποιεί, η χειραψία, τα νεύματα, το κλείσιμο του ματιού, τα νεύματα, κλπ.

Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο

- ***ΣΤΑΣΗ:*** ***Η πνευματική ή ψυχική προδιάθεση του ατόμου απέναντι σε πρόσωπα, πράγματα ή καταστάσεις. Μπορεί να είναι θετική, αρνητική ή ουδέτερη***

Τα στάδια της επικοινωνιακής διαδικασίας



Χρησιμότητα επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο

- **Να ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεσή τους**
- **Να περάσουν οράματα να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τους υφιστάμενους οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης.**
- **Να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι την απόδοσή τους και να γίνεται η επιβράβευσή τους**

Χρησιμότητα επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο

- **Να «ενοποιούνται» οι αντιλήψεις και να διαμορφώνεται εταιρική κουλτούρα**
- **Να επιτευχθεί η εκπαίδευση και η συνολική ανάπτυξη των ατόμων**
- **Να γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων.**
- **Να επιτευχθούν καλές σχέσεις, κλίμα και ομαδικό πνεύμα.**
- **Να λυθούν διαφορές και να υπάρξει συναίνεση και συνεργασία.**

Ρόλοι διοικητικών στελεχών κατά Mintzberg

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ	ΡΟΛΟΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	ΡΟΛΟΙ ΑΠΟΦΑΣΗΣ
ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ Υπογράφει έγγραφα, δέχεται επισκέπτες κλπ.	**ΔΕΚΤΗΣ** Αναζητά και δέχεται σημαντικές πληροφορίες.	**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ** Εντοπίζει τις ευκαιρίες, εισηγείται, σχεδιάζει και ελέγχει τις αλλαγές στην οργάνωση.
ΗΓΕΤΗΣ Παρακινεί, ενθαρρύνει, εμψυχώνει, καθοδηγεί το προσωπικό.	**ΠΟΜΠΟΣ** Στέλνει πληροφορίες σε άλλα πρόσωπα.	**ΚΥΜΜΑΤΟΘΡΑΥΣΤΗΣ** Αντιμετωπίζει ξαφνικά και σημαντικά προβλήματα και καταστάσεις.
ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΚΡΙΚΟΣ Αναπτύσει και διατηρεί δίκτυο ευνοϊκών σχέσεων μεταξύ ανθρώπων του περιβάλλοντος της οργάνωσης.	**ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ ΤΥΠΟΥ** Είναι αυτός που δίνει στο περιβάλλον τις πληροφορίες που αφορούν την οργάνωση.	**ΚΑΤΑΝΟΜΕΑΣ ΠΟΡΩΝ** Κατανέμει τους οικονομικούς και λοιπούς πόρους της οργάνωσης. **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΗΣ** Διαπραγματεύεται με φορείς ζητήματα που αφορούν την οργάνωση.

Βασικές διοικητικές ικανότητες

ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- Δημιουργική σκέψη
- Στρατηγική σκέψη
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων
- Αναλυτική – συνθετική ικανότητα
- Ικανότητα μάθησης και αλλαγών
- Συστημική σκέψη
- Σφαιρική-παγκόσμια αντίληψη

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ

- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Ηγετική ικανότητα
- Ικανότητα συνεργασίας και ανάπτυξης ομάδων
- Ικανότητα επικοινωνίας
- Διαπραγματευτική ικανότητα
- Πειθώ-άσκηση επιρροής

ΤΕΧΝΙΚΕΣ

- Ικανότητα στοχοθεσίας-προγραμματισμού
- Μεθοδικότητα
- Ανάλυση κόστους-ωφελειών
- Αναζήτηση – αξιοποίηση πληροφοριών
- Χρήση νέων τεχνολογιών
- Διαχείριση χρόνου
- Χρήση ποσοτικών μοντέλων

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΩΝ ΚΑΛΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- ***ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ***
- ***ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ***
- ***ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΛΛΟΥ***
- ***ΔΙΑΠΑΘΕΙΑ***
- ***ΑΜΟΙΒΑΙΟΤΗΤΑ***

Μη λεκτική συμπεριφορά

Μη λεκτική συμπεριφορά:

Έμφυτη-επίκτητη

ΕΙΔΗ

- **Εκφράσεις προσώπου-ματιών**
- **φωνητικά χαρακτηριστικά**
- **χειρονομίες**
- **προσωπική εμφάνιση (στυλ)**
- **στάσεις σώματος**
- **αγγίγματα**
- **χρήση χώρου-χρόνου**

Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

- ***ΣΚΕΨΟΥ ΠΡΙΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΣΕΙΣ***
- ***ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΕ ΤΙ ΘΑ ΠΕΙΣ***
- ***ΠΡΟΣΕΞΕ ΤΟ ΜΗΝΥΜΑ ΣΟΥ ΝΑ ΕΊΝΑΙ***
- ***ΕΧΕ ΟΠΤΙΚΗ ΕΠΑΦΗ***
- ***ΠΡΟΣΕΞΕ ΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ***
- ***ΚΑΝΕ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ, ΑΚΟΥΣΕ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΑ, ΕΛΕΓΞΕ ΠΟΣΟ ΣΕ ΚΑΤΑΝΟΕΙ ΚΑΙ ΣΕ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ Ο ΆΛΛΟΣ***
- ***ΜΗΝ ΕΠΗΡΡΕΑΖΕΣΑΙ ΑΠΌ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ***
- ***ΕΝΘΑΡΡΥΝΕ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΔΕΚΤΗ***
- ***ΣΥΝΟΨΙΣΕ ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ***
- ***ΕΧΕ ΦΙΛΙΚΟ ΥΦΟΣ, ΔΕΙΞΕ ΣΕΒΑΣΜΟ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΣΥΝΟΜΙΛΗΤΗ ΣΟΥ***

Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

ΣΚΕΨΟΥ ΠΡΙΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΣΕΙΣ

- ***Ποιος είναι ο δέκτης***
- ***Τι είναι το μήνυμα***
- ***Ποιος είναι ο στόχος***

Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

ΠΡΟΣΕΞΕ ΤΟ ΜΗΝΥΜΑ ΣΟΥ ΝΑ ΕΙΝΑΙ

- ***Σύντομο***
- ***Σαφές***
- ***Συγκεκριμένο***

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- **ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ**
- **ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ**
- **ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗΣ**

ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

- **Κανόνες:**

⇒ **Διακριτική χωρίς συναισθηματική φόρτιση**

⇒ **Ξεκινά από τα θετικά σημεία**

⇒ **Προσανατολίζεται στα γεγονότα (όχι υποθέσεις) και στη συμπεριφορά (όχι φυσικά χαρακτηριστικά ή χαρακτήρα ατόμου).**

⇒ **Λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον (τόπο-χρόνο)**

⇒ **Είναι περιγραφική και όχι αξιολογική**

♠ **Τρόπος αποδοχής από το άτομο στο οποίο απευθύνεται:**

♠ **Θετική στάση και ενθάρρυνση ελεύθερης έκφρασης άλλων**

♠ **Ενεργητική ακρόαση**

♠ **Αξιολόγηση και όχι απόρριψη κριτικής άλλων**

♠ **Εστίαση σε περιοχές βελτίωσης, διορθωτικές ενέργειες**

ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗΣ ΑΚΡΟΑΣΗΣ

- ⇒ **Διαφορετική ταχύτητα σκέψης και ομιλίας**
- ⇒ **Παθητική δραστηριότητα**
- ⇒ **Συναισθηματική φόρτιση**
- ⇒ **Προετοιμασία (ταυτόχρονη) απάντησης**

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗΣ

- **Αυτοεκτίμηση: Η εκτίμηση που τρέφει το άτομο για τον εαυτό του.**

- **Αυτοπεποίθηση: Η εμπιστοσύνη του ατόμου στις δεξιότητές του αναφορικά με την επίτευξη κάποιου στόχου.**

- **Αυτοσεβασμός: Τα όρια μέσα στα οποία κινείται το άτομο, χωρίς να παραβαίνει τις αξίες του.**

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Από πάνω προς τα κάτω

Διαταγές, Οδηγίες, Παρατηρήσεις, Ανακοινώσεις

Οριζόντια

Συναντήσεις- Συνεργασίες

Άτυπη (Ράδιο Αρβύλα)

Από τα κάτω προς τα πάνω

Συναντήσεις Υφισταμένων- Προϊσταμένων

Κουτιά Υποδείξεων- Παραπόνων

Έντυπα, Έρευνες, Συνέδρια

Οδηγίες για αποτελεσματική από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

- **Θέσε ξεκάθαρα το στόχο**
- **Προετοίμασε το μήνυμά σου**
  - ***Ακριβές***
  - ***Με συγκεκριμένο νόημα***
  - ***Απλό***
- ***Χρησιμοποίησε τον πιο αποτελεσματικό τρόπο***
- ***Λάβε υπόψη σου τις διαφορετικές αξίες μεταξύ υφισταμένων/προϊσταμένων***
- ***Κάνε συχνές συναντήσεις με τους εργαζόμενους.***

Οδηγίες για αποτελεσματική από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

- ***Να είναι συστηματική***
- ***Να είναι συνεχής***
- ***Να αποτελεί στόχο και όχι αγγαρεία***
- ***Να συνεπάγεται δράση***

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΤΑΞΥ ΓΡΑΠΤΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ *προτιμούμε*

- ***ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ***
- ***Επίπληξη εργαζομένου***
- ***Επίλυση προβλημάτων/διαφορών εργαζομένων***

- ***ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ***
- ***Για πληροφορίες που αφορούν προγράμματα/θέματα μελλοντικής δράσης***
- ***Για πληροφορίες γενικής φύσεως (ανακοινώσεις)***

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΤΑΞΥ ΓΡΑΠΤΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- ***αποφεύγουμε*** ***ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ***
- ***Πληροφορίες γενικής φύσεως***
- ***Οδηγίες ή διαταγές***
- ***Πληροφορίες που αφορούν σημαντικές αλλαγές***
- ***Θέματα ασφάλειας***
- ***Πληροφορίες που αφορούν μελλοντική δράση υφισταμένου***

Βασικά εμπόδια επικοινωνίας

- **Ασαφείς Στόχοι**
- **Μη σωστά μηνύματα**
- **Έλλειψη αξιοπιστία**
- **Φόβος επικοινωνίας**
- **Κακή επιλογή χρόνου και χώρου**
- **Κακή επιλογή τρόπου και μέσου**
- **Έλλειψη ενδιαφέροντος-απροσεξία**
- **Βιαστικά συμπεράσματα**

Βασικά εμπόδια επικοινωνίας

- **Προδιάθεση/προκατάληψη**
- **Υπερευαισθησία - Διαφορετικές αντιλήψεις**
- **Δομές/διαδικασίες**
- **Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη**
- **Υπερφόρτωση**
- **Κλίμα/Παιδεία**
- **Κώδικες**

Οδηγίες για αποτελεσματική ακρόαση

ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΔΥΟ ΑΥΤΙΑ ΤΟ ΈΝΑ ΓΙΑ ΝΑ ΑΚΟΥΕΙ ΚΑΙ ΤΟ ΆΛΛΟ ΓΙΑ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ

- Σταμάτα να μιλάς, δεν ακούς όταν μιλάς
- Κάνε τον συνομιλητή σου να αισθανθεί άνετα
- Δείξε με τη στάση σου ότι ενδιαφέρεσαι να τον ακούσεις
- Εξάλειψε τις ενοχλήσεις και τα εμπόδια
- Προσπάθησε να δεις από τη μεριά που βλέπει ο συνομιλητής
- Έχε υπομονή, δώσε χρόνο,μην διακόπτεις
- Μην δείχνεις ψυχρός και απόμακρος
- Κάνε διευκρινιστικές ερωτήσεις
- Έχε επιχειρήματα και κριτική

Οδηγίες για αποτελεσματική από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

- **Θέσε ξεκάθαρα το στόχο**
- **Προετοίμασε το μήνυμά σου**
  - ***Ακριβές***
  - ***Με συγκεκριμένο νόημα***
  - ***Απλό***
- ***Χρησιμοποίησε τον πιο αποτελεσματικό τρόπο***
- ***Λάβε υπόψη σου τις διαφορετικές αξίες μεταξύ υφισταμένων/προϊσταμένων***
- ***Κάνε συχνές συναντήσεις με τους εργαζόμενους.***

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- ***ΠΟΤΕ ΜΗΝ ΛΕΣ ΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΠΩΣ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΤΙ. ΜΙΛΗΣΕ ΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΙ ΘΕΛΕΙΣ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΙΣ ΚΑΙ ΘΑ ΣΕ ΕΝΤΥΠΩΣΙΑΣΟΥΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΥΦΥΪΑ ΤΟΥΣ***

Gen. George Patton

ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- *ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ*

(Job satisfaction)

- *ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ*

(Job involvement)

- *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ*

(Organizational commitment)

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

(Job satisfaction)

- *ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΕΙΝΑΙ/ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΑΠΟ:*

Τη φύση της εργασίας αυτής καθεαυτής

Την οικονομική αμοιβή του και γενικά τις απολαβές

Τις συνθήκες της εργασίας

Τις προοπτικές προαγωγών-επαγγελματικής εξέλιξης

Τις σχέσεις με τους συνεργάτες τους

Τον/τους προϊσταμένους του

Τις διαδικασίες και πολιτικές της οργάνωσης, κλπ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ (Job involvement)

- *Το «ψυχολογικό δέσιμο» του εργαζόμενου με την εργασία του. Η αφοσίωσή του, η γενική του επιθυμία για τη συγκεκριμένη εργασία, το πόσο σημαντική είναι η εργασία του για τη ζωή του (αυτοεκτίμηση-αυτοσεβασμός)*

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ (Organizational commitment)

Η Οργανωσιακή δέσμευση συνίσταται:

- ***Στην αποδοχή και τα πιστεύω του ατόμου στις αξίες και τους στόχους της ομάδας που συμμετέχει***
- ***Στην επιθυμία να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για το συμφέρον της οργάνωσης***
- ***Στην ισχυρή επιθυμία του ατόμου να παραμείνει μέλος της Οργάνωσης***

- *Porter and Steers*

Προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας-απόδοσης του εργαζομένου

ΜΠΟΡΩ

Γνώσεις

Δεξιότητες

Ικανότητες

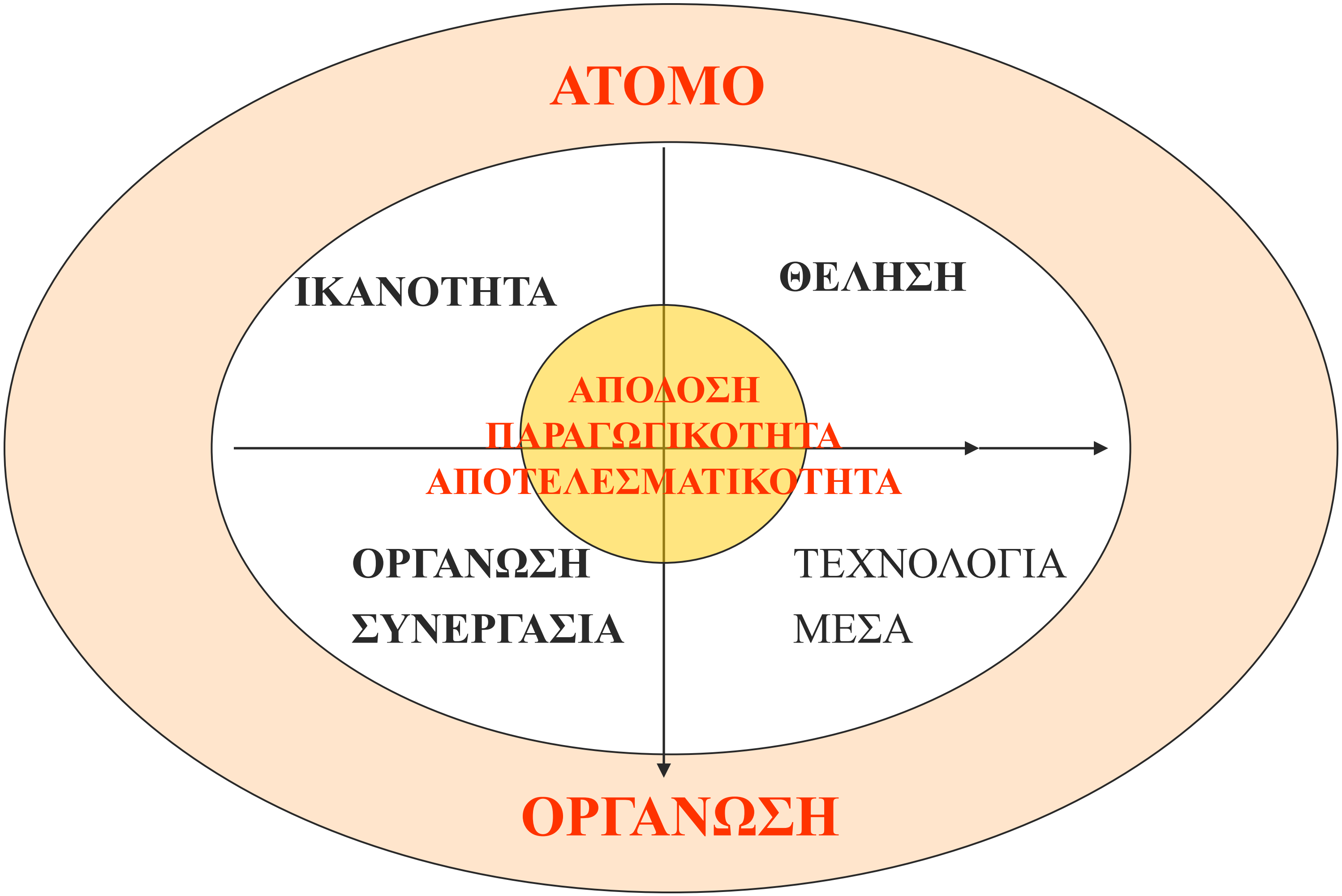


ΘΕΛΩ

Διάθεση για απόδοση



Προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητας-απόδοσης του εργαζομένου



*Παρακίνηση * Motivation*
Movere=κινώ
Motive or drive = κίνητρο

- ***Κίνητρο*** **=** ***Μια εσωτερική κατάσταση η οποία ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και κατευθύνει την συμπεριφορά του ατόμου προς στόχους.***

Παρακίνηση

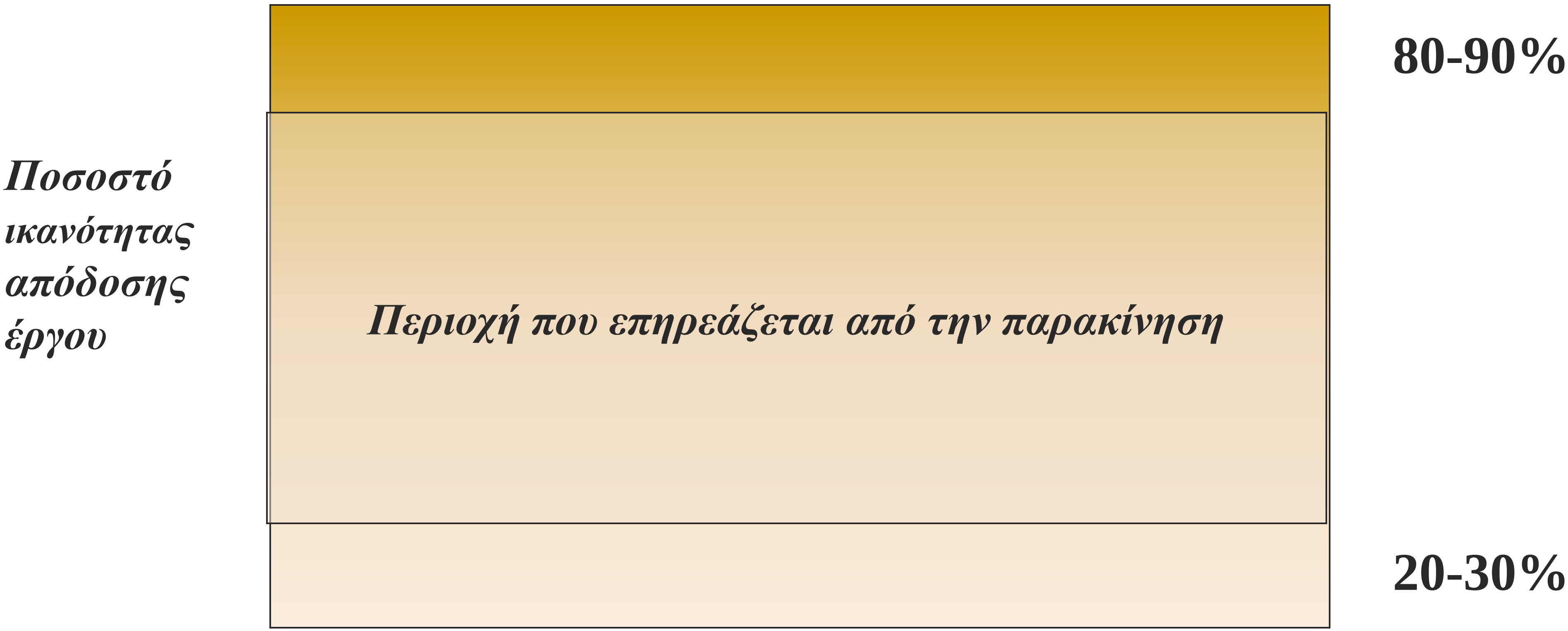
- *«η διαδικασία της παρότρυνσης ενός ατόμου να προβεί σε ενέργειες για την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου»*

- *Patrick J. Montana και Bruce H. Charnov «Μάνατζμεντ», Κλειδάριθμος, 2002*

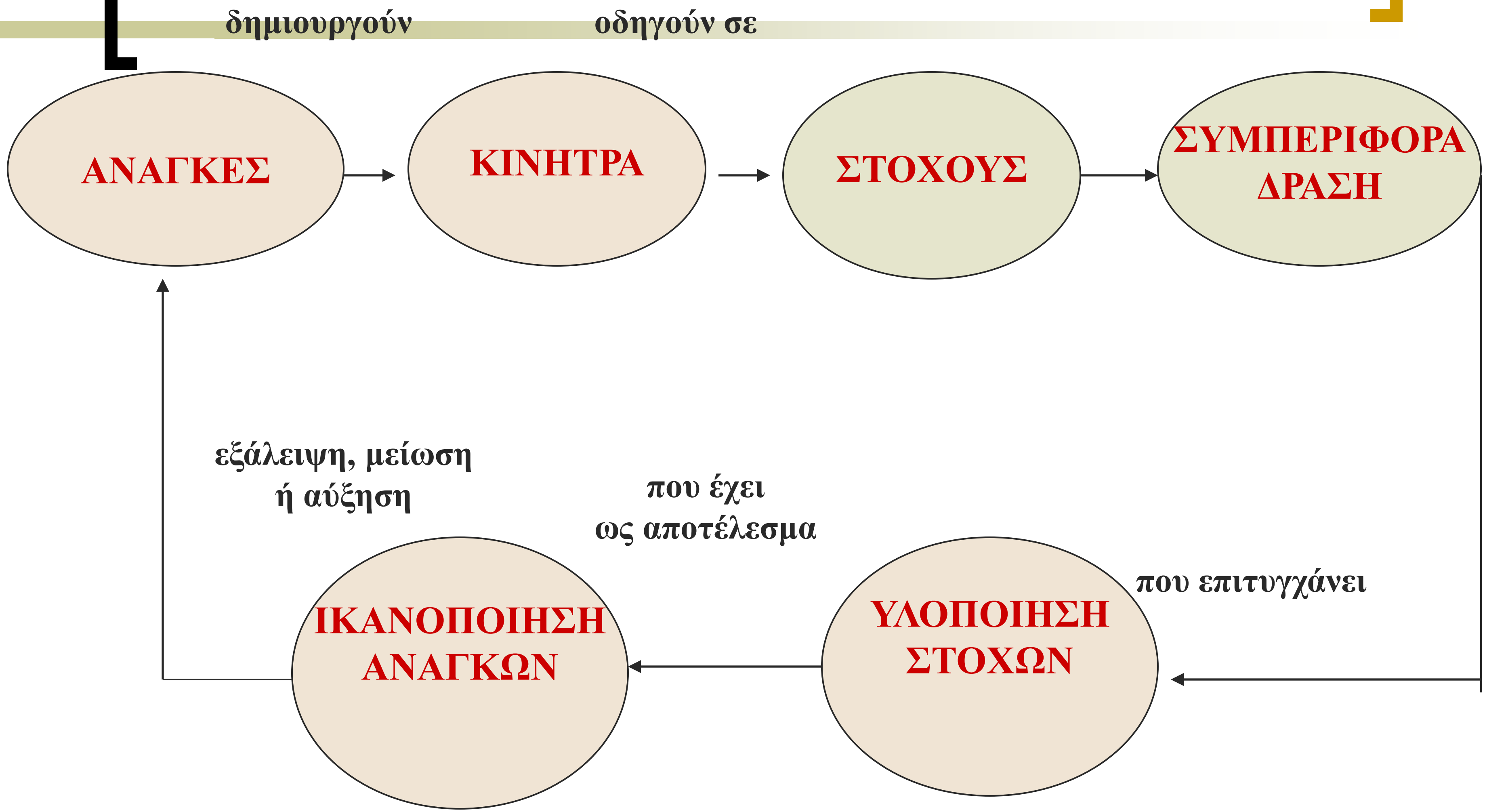
Κίνητρο

- Τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο
- Τι προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση
- Ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να αποδώσει περισσότερο

Δυνατότητες επηρεασμού της απόδοσης με την παρακίνηση



Απλοποιημένη διαδικασία παρακίνησης



Το «μυστήριο» της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν εξηγείται από κάποιο «συνειδητό ορθολογισμό» αλλά από έναν αριθμό ενστίκτων: αγάπη, φόβος, περιέργεια, ζήλεια, μίμηση

- ***James and McDugall***

Υποσυνείδητα κίνητρα (ένστικτα) : ο άνθρωπος δεν μπορεί να συνειδητοποιήσει παρά ένα μικρό μέρος του συνόλου των επιθυμιών του.

- ***S.Freud***

Θεωρία παρακίνησης, συνάρτηση κινήτρων και συνηθειών.

C. Hull

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΚΙΝΗΤΡΑ

ΓΕΝΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ (General Motives)

ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΚΙΝΗΤΡΑ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΚΙΝΗΤΡΑ

Έμφυτα και όχι επίκτητα. Φυσιολογικά ή βιολογικά συνυφασμένα με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού: πείνα, δίψα, ύπνος, αποφυγή καταπόνησης, οξυγόνο, σεξ.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ (General Motives)

Μη βιολογικά, έμφυτα παρά επίκτητα, συνυφασμένα με την ανθρώπινη φύση

- ΚΙΝΗΤΡΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ
- ΚΙΝΗΤΡΟ ΠΕΡΙΕΡΓΕΙΑΣ
- ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
- ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΣΤΟΡΓΗΣ Η ΑΓΑΠΗΣ

ΚΙΝΗΤΡΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ: **Η ανάγκη που έχει ο άνθρωπος να αντιδρά, να χειρίζεται και να ελέγχει τις σχέσεις του με το περιβάλλον**

ΚΙΝΗΤΡΟ ΠΕΡΙΕΡΓΕΙΑΣ: **Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να γνωρίζει ότι υπάρχει γύρω του, τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μερών του κόσμου, τους μηχανισμούς και διαδικασίες λειτουργίας και εξέλιξής του**

ΚΙΝΗΤΡΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ: **Η επιθυμία της δημιουργίας που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο**

ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΣΤΟΡΓΗΣ Η ΑΓΑΠΗΣ: ***Κίνητρο πολυσύνθετο που άλλα στοιχεία του μπορούν να τοποθετηθούν στα πρωτογενή και άλλα στα δευτερογενή κίνητρα. Είναι και έμφυτο και επίκτητο. Είναι συνδεδεμένο τόσο με το σεξ όσο και με την ανάγκη ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων***

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΚΙΝΗΤΡΑ

Επίκτητα αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του ανθρώπου.

- **ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ (affiliation)**
- **ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ**
- **ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**
- **ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΟΥ ΚΥΡΟΥΣ**
- **ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ Η ΕΞΟΥΣΙΑΣ**

- ***ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ (affiliation):*** **Η ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες και να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις**
- **ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ:Η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζουν τον κόσμο κάνουν τον άνθρωπο να αισθάνεται έντονα την ανάγκη για την μελλοντική του ύπαρξη**
- **ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ: Η επιθυμία που δημιουργείται στον άνθρωπο να αποδίδει σε σχέση με ορισμένα πρότυπα που θέτει η κοινωνία ή να διακρίνεται σαν «νικητής» στα πλαίσια του ανταγωνισμού μεταξύ άλλων ανθρώπων**
- **ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΟΥ ΚΥΡΟΥΣ: Η εξέλιξη της κοινωνίας έχει δημιουργήσει στον άνθρωπο την επιθυμία να τοποθετείται σε λίγο ή πολύ υψηλότερες θέσεις μέσα στην κοινωνία**
- **ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ Η ΕΞΟΥΣΙΑΣ: Η επιθυμία ενός ατόμου να επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων προς την κατεύθυνση που αυτό θέλει**

ΚΑΙ ΜΕΡΙΚΕΣ ΟΥΣΙΩΔΕΙΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

ΜΕΓΑΛΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ

ΕΝΤΑΣΗ

ΙΕΡΑΡΧΙΑ

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Συμβιβαστικές

Η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση κατά συνέπεια της έντασής της έχει ως συνέπεια τη μείωση της έντασης και της άλλης.

Αντιθετικές

Η ικανοποίηση της μίας ανάγκης αυξάνει την ένταση μίας άλλης (εσωτερική δυσαρμονία)

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΣΤΙΑΖΟΥΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

(ανάγκες-κίνητρα * content models)

Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών

A. MASLOW

Θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής-παρακίνησης)

F. HERZBERG

Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών

Θεωρία ERG

ADLERFER

(Taylor, Mayo)*

- **ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΣΤΙΑΖΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

(μεταβλητές, σχέσεις μεταξύ μεταβλητών)

Θεωρία της Προσδοκίας

VROOM

Θεωρία (Υπόδειγμα) (προσπάθεια*απόδοση*ανταμοιβή*ικανοποίηση)

PORTER-LAWLER

Θεωρία των Επιτευγμάτων (κοινωνικές σχέσεις*δύναμη*επιτεύγματα)

McCLELLAND

Θεωρία της Δικαιοσύνης

S. ADAMS

Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών
A. MASLOW

ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- ***Η προσπάθεια του ανθρώπου για ικανοποίηση των αναγκών είναι αέναη. Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει.***
- ***Η δύναμη παρακίνησης των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη του βαθμού ικανοποίησής της. Οι ανάγκες δεν εξαφανίζονται, διαφοροποιείται η παρακινητική τους δύναμη.***
- ***Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες.***



Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών

A. MASLOW

ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

ΟΞΥΓΟΝΟ, ΝΕΡΟ, ΤΡΟΦΗ, ΕΝΔΥΣΗ, ΚΑΛΗ ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ(ΥΓΕΙΑ), ΚΛΠ.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ Η ΣΙΓΟΥΡΙΑΣ

ΜΟΝΙΜΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, ΚΑΤΟΙΚΙΑ, ΣΥΝΤΑΞΗ, ΚΛΠ. ***ΑΝΑΓΚΕΣ***

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΣΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ(ΕΣ) ΟΜΑΔΕΣ, ΦΙΛΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, ΑΓΑΠΗ, ΣΤΟΡΓΗ.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ

(ΕΓΩΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ) **ΚΥΡΟΣ, ΦΗΜΗ, ΕΚΤΙΜΗΣΗ, ΣΕΒΑΣΜΟΣ, ΕΠΙΤΥΧΙΑ, ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ, ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ, ΑΥΤΌ-ΣΕΒΑΣΜΟΣ,ΑΥΤΌ-ΕΚΤΙΜΗΣΗ**

(ΚΥΡΙΑΡΧΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ)

ΑΝΑΓΚΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

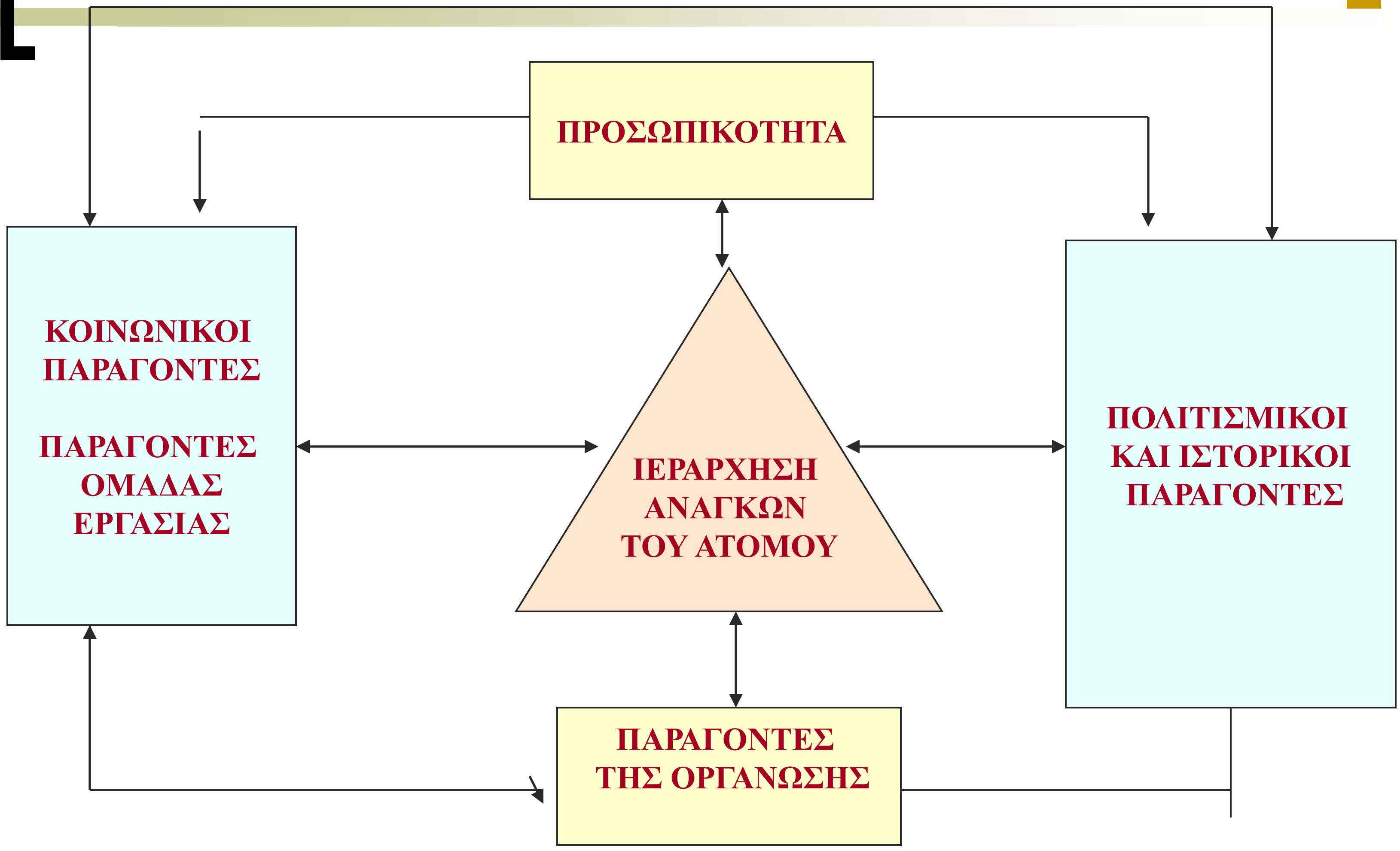
ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΑΥΤΌ ΠΟΥ ΘΕΛΕΙ ΚΑΙ ΕΊΝΑΙ ΙΚΑΝΟΣ ΝΑ ΓΙΝΕΙ

ΟΡΑΜΑΤΑ*ΟΝΕΙΡΑ*ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ

Αδυναμίες θεωρίας του Maslow

- Ταξινόμηση αναγκών ανά κατηγορίες
- Βαθμός ικανοποίησης ανάγκης -ποσοτικά και ποιοτικά.
- Παρακίνηση από περισσότερες ομάδες αναγκών (το τερπνόν μετά του ωφελίμου)
- Η ικανοποίηση δεν σημαίνει μείωση της έντασης (τρώγοντας έρχεται η όρεξη)
- Εγκατάλειψη αναγκών
- Μακροπρόθεσμοι στόχοι και όνειρα των ανθρώπων
- Διαφορά τόσο ως προς τις σχέσεις -ανταγωνιστικές, συμβιβαστικές) όσο και ως προς την παρακινητική δύναμη των αναγκών μεταξύ διαφορετικών ατόμων
- Διαφορετική ιεράρχηση αναγκών με βάση προσωπικότητα, κοινωνία, οργάνωση, κλπ.

Προσδιοριστικοί παράγοντες της ιεραρχίας των αναγκών του ατόμου



ΠΗΓΗ:H. Hicks, R. Gullett, Management, McGran-Hill 1976, p.456

Δ. Μπουρουντάς, Μάνατζεμεντ, Μπένου 2001, σ. 261

Θεωρία υγιεινής-παρακίνησης

F. Herzberg

“Σκέψου μία περίοδο που αισθάνθηκες εξαιρετικά ευχαριστημένος (κρίσιμο περιστατικό) ή εξαιρετικά δυσαρεστημένος για την εργασία σου και εξήγησε τι συνέβη»

- **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ)**
- **πολιτική επιχείρησης και διοίκησης**
- **τρόπος εποπτείας**
- **διαπροσωπικές σχέσεις**
- **ασφάλεια-σιγουριά**
- **συνθήκες εργασίας**
- **μισθός**
- **θέση**

ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ - ΜΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ

- **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (Η ΙΔΙΑ Η ΕΡΓΑΣΙΑ)**
- **επιτεύγματα**
- **αναγνώριση**
- **δυνατότητες ανάπτυξης**
- **δυνατότητες προαγωγών**
- **ενδιαφέρον της εργασίας**
- **ευθύνη-ελευθερία πρωτοβουλιών**
- **ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

Αντιστοίχηση μεταξύ των θεωριών
του Maslow και Herzberg



Συμπεράσματα της Θεωρίας του Herzberg για τη Διοίκηση

ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ (Job enrichment)

Η εργασία κάθε ατόμου πρέπει να έχει εκείνο το περιεχόμενο το οποίο του εξασφαλίζει τη δυνατότητα ικανοποίησης των ανώτατων αναγκών

ΚΑΘΕΤΟΣ : Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

ΟΡΙΖΟΝΤΙΟΣ: Αύξηση ποικιλίας καθηκόντων-εργασιών

- **Περιορίστε τους μηχανισμούς ελέγχου** ΕΥΘΥΝΗ, ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ
- **Αυξήστε τις υποχρεώσεις των εργαζομένων** ΕΥΘΥΝΗ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
- **Δώστε στον εργαζόμενο πλήρη μονάδα εργασίας** ΕΥΘΥΝΗ, ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
- **Παραχωρείστε μεγαλύτερη εξουσία, ελευθερία και αυτονομία** ΕΥΘΥΝΗ, ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
- **Ενημέρωση των εργαζομένων για την πρόοδο της εργασίας των** ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
- **Ανάθεση καθηκόντων με μεγαλύτερη ποικιλία και δυσκολία** ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΓΝΩΣΕΙΣ
- **Παραχώρηση σε εργαζομένων ειδικών ή εξειδικευμένων καθηκόντων** ΕΥΘΥΝΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER

Existence needs ***** ***Υπαρξιακές Ανάγκες***

ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ, ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΙΓΟΥΡΙΑΣ

Relatedness needs ***** ***Ανάγκες Σχέσεων***

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Growth needs***** ***Ανάγκες Ανάπτυξης***

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

α. Υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών χωρίς να έχει ιδιαίτερη σημασία η ιεράρχισή τους.

β. Δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί μία σειρά αναγκών για να ενεργοποιηθεί μία άλλη, η παιδεία και το περιβάλλον διαφοροποιούν την αξιολόγηση των αναγκών

γ. Οι ανάγκες ανάπτυξης όσο περισσότερο ικανοποιούνται τόσο αυξάνονται

δ. Όταν μια ανάγκη δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθεί μπορούμε να στραφούμε σε κάποια άλλη

ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (Equity theory)
S. ADAMS

συνεισφορές του ατόμου ⟷ *συνεισφορές άλλων ατόμων*

απολαβές του ατόμου *απολαβές άλλων ατόμων*

Αδικία (inequity): όταν ο δείκτης των συνεισφορών (δούναι) ως προς τις απολαβές (λαβείν) μεταξύ των εργαζομένων είναι άνισοι.

*** Οι απολαβές είναι έννοια ευρύτερη του μισθού**

Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται περισσότερο αυξάνει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας ενώ πράττει ακριβώς το αντίθετο όταν αισθάνεται ότι αδικείται.

Όταν το αίσθημα της αδικίας είναι έντονο το άτομο αυξάνει τις απουσίες ή εγκαταλείπει την επιχείρηση

Το αίσθημα τις αδικίας δεν είναι σε σύγκριση μόνο με τις απολαβές και την ανταμοιβή των άλλων εργαζομένων αλλά και ως προς τους συντελεστές παραγωγής (Κεφάλαιο).

ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (Expectancy theory) V. VROOM

πως παρακινείται ο εργαζόμενος ???

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ= *f* {προσδοκία ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης X προσδοκία ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών X ένταση επιθυμίας των ανταμοιβών}

*** «διαπραγμάτευση» μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης, η παρακίνηση του εργαζόμενου εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση και αυτά τα οποία η επιχείρηση θα του προσφέρει ως αντάλλαγμα.**

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ PORTER & LAWLER

ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

Προσδοκίες

ΑΠΟΔΟΣΗ

Ικανότητες * Χαρακτηριστικά * Μέσα

ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Εσωτερικές και Εξωτερικές

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ανταμοιβές* Αίσθημα δικαιοσύνης

ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ McCLELLAND

ΑΝΑΓΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Κοινωνική ένταξη του ατόμου

ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΥΝΑΜΗ

Ανάγκη άσκησης επιρροής σε άλλα άτομα

ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ

Χαρακτηριστικά ατόμων που επιδιώκουν επιτεύγματα:

Ανάληψη προσωπικής ευθύνης για λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων

Ανάληψη υπολογισμένου κινδύνου

Επιζήτηση επανα-πληροφόρησης ως προς αποτελέσματα και βαθμό επίτευξης στόχων

Ενδιαφέρον για υλοποίηση στόχων

Σοβαρή ενασχόληση και εργατικότητα

ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ McCLELLAND

Χαρακτηριστικά ατόμων που επιδιώκουν επιτεύγματα:

- **Ανάληψη προσωπικής ευθύνης για λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων**
- **Ανάληψη υπολογισμένου κινδύνου**
- **Επιζήτηση επαναπληροφόρησης ως προς αποτελέσματα και βαθμό επίτευξης στόχων**
- **Ενδιαφέρον για υλοποίηση στόχων**
- **Σοβαρή ενασχόληση και εργατικότητα**

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΑΜΟΙΒΕΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ Η ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ

ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ

ΚΙΝΗΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ

ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Κοινωνική ένταξη του ατόμου

ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ-ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

http://www.diakrisi.gr/NEWSGR/EmployeeMotivationGR.html

- **Η Παρακίνηση των υπαλλήλων αρχίζει με τη παρακίνηση του εαυτού μας.**
- **Να ευθυγραμμίζετε πάντα τους στόχους του οργανισμού με τους στόχους των υπαλλήλων. Το κλειδί για την υποστήριξη της παρακίνησης των υπαλλήλων σας, είναι η κατανόηση του τι παρακινεί κάθε έναν από αυτούς.**
- **Αναγνωρίστε ότι η υποστήριξη της παρακίνησης των εργαζομένων είναι διαδικασία και όχι στόχος.**
- **Υποστηρίξτε την παρακίνηση των εργαζομένων με τη χρήση των οργανωτικών συστημάτων (παραδείγματος χάριν, πολιτικές και διαδικασίες) - μην βασίζεστε μόνο στις καλές προθέσεις.**

Παράγοντες που ενισχύουν την υποκίνηση των εργαζομένων για καλύτερη ποιότητα εργασίας και δέσμευση στην επίτευξη των εταιρικών στόχων

-Προώθηση της ομαδικής συνεργασίας, που προϋποθέτει, κοινή αντίληψη για τους προς επίτευξη στόχους και ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης

-Διάχυση, κατά το δυνατόν, όλων των πληροφοριών που αφορούν την επιχείρηση και είναι απαραίτητες σε κάθε εργαζόμενο και ειδικότερα του τι περιμένει η επιχείρηση από τους εργαζόμενους

-Παροχή της απαραίτητης καθοδήγησης, που περιλαμβάνει τόσο τον έπαινο για την αξιόλογη προσπάθεια και αποτελέσματα όσο και την «αποπροσοποποιημένη» κριτική για χαμηλές αποδόσεις. Τόσο ο έπαινος όσο και η κριτική πρέπει να γίνονται το συντομότερο δυνατό μετά την εμφάνιση του αποτελέσματος.

-Ενθάρρυνση των προτάσεων-πρωτοβουλιών για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων και ανοχή σε πιθανές αποτυχίες.

-Επαρκής εκπαίδευση-κατάρτιση, κατάλληλα σχεδιασμένη με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζομένου.

- www.e-forologia.gr

Παράγοντες που δρουν αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων

- **Δημιουργία αισθήματος ασφάλειας της εργασίας τους, ακόμη και στην περίπτωση της όχι απόλυτα ικανοποιητικής απόδοσης.**
- **-Παγίωση αισθήματος δικαιοσύνης σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές και την εξέλιξη.**
- **-Ευχαρίστηση από την εργασία και αναγνώριση της συμμετοχής των εργαζομένων στα επιτεύγματα της επιχείρησης.**
- **-Παροχή στήριξης/ενθάρρυνσης για βελτίωση της απόδοσης.**
- **-Αποφασιστική αντιμετώπιση της ανεπαρκούς απόδοσης, ανοχή στην οποία έχει αποδεδειγμένα έντονα αρνητικές επιπτώσεις.**
- **-Προώθηση της συναδελφικότητας μέσω της δημιουργίας κατάλληλων ομάδων εργασίας**
- www.e-forologia.gr

ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων

ΑΠΟΔΟΣΗ

Ο βαθμός στον οποίο επετεύχθη η εκτέλεση-ολοκλήρωση του έργου ενός εργαζομένου (ποιοτικά και ποσοτικά).

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η διαδικασία μέσω της οποίας υπολογίζεται ή μετράται πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σαφής καθορισμός των θέσεων εργασίας (περιγραφή εργασίας-job description), ώστε να είναι σαφές για κάθε εργαζόμενο:

Οι διαρκείς στόχοι της θέσης του

Οι στόχοι του για την τρέχουσα περίοδο

Αξιολόγηση του εργαζόμενου

Στη δεδομένη θέση και όχι ως άτομο γενικά.

Για τη δεδομένη χρονική περίοδο για την οποία γίνεται η αξιολόγηση.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΝΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ:

- ΣΩΣΤΑ
- ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΑ
- ΥΠΕΥΘΥΝΑ
- ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ
- ΑΜΕΡΟΛΗΠΤΑ
- ΜΕ ΔΙΑΦΑΝΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΕΣ
- ΜΕ ΑΚΡΙΒΕΙΑ
- ΜΕ ΣΑΦΗΝΕΙΑ
- ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥΣ

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΙΝΑΙ Η ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ:

- **ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ - ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ - ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ**
- **ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ**
- **ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΌΠΩΣ Π.Χ. ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ, ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ, ΚΛΠ.**
- **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ**
- **ΛΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ)**

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΤΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΝΑΝΤΙ ΤΩΝ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΩΝ
- ΝΑ ΔΙΑΠΙΣΤΩΝΕΙ ΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΙ ΟΧΙ
- ΝΑ ΕΝΤΟΠΙΖΕΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
- ΝΑ ΚΑΘΟΡΙΖΕΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΣΕ ΓΝΩΣΕΙΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
- ΝΑ ΣΥΜΒΑΛΕΙ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
- ΝΑ ΠΑΡΕΧΕΙ ΤΗΝ ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ/ΜΕΤΑΤΑΞΕΩΝ/ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΩΝ.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- ΝΑ ΠΑΡΕΧΕΙ ΤΗ ΒΑΣΗ ΓΙΑ ΈΝΑ ΔΙΚΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕΩΝ
- ΝΑ ΕΝΤΟΠΙΖΕΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ
- ΝΑ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΤΗΣ ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΣ, ΟΡΘΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ, ΤΙΜΩΡΙΕΣ, ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ)
- ΝΑ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗ ΒΕΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ
- ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ
- ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
- ΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΜΕΣΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Ανεπαρκής πληροφόρηση στελεχών για την απόδοση των υφισταμένων τους
2. Ασαφή ή/και ακατάλληλα πρότυπα απόδοσης
3. Ανεπαρκής προετοιμασία των προϊσταμένων για τη συνέντευξη αξιολόγησης
4. Έλλειψη δεξιοτήτων για τη διενέργεια της αξιολόγησης
5. Έλλειψη ειλικρίνειας και τιμιότητας κατά την αξιολόγηση
6. Τα στελέχη δεν παίρνουν σοβαρά την αξιολόγηση
7. Ο αξιολογούμενος δεν λαμβάνει επαναπληροφόρηση για την απόδοσή του
8. Δεν ανταμείβεται η απόδοση
9. Δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου για την ανάπτυξη του τελευταίου με βάση την απόδοσή του.
10. Τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα για την αξιολόγηση.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ   ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- Χαρακτήρας
- Συμπεριφορά
- Αποτελέσματα

ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- ◆ **Βαθμολογική κατάταξη**
- ◆ **Σύγκριση της απόδοσης με πρότυπα**

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΘΕΝΤΩΝ

ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- **ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ**

Πρωτοβουλία, Προσαρμοστικότητα,

Επιμονή, Δημιουργικότητα, κλπ

- **ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Ευγένεια, πειθώ, επικοινωνία, τάξη, συνέπεια, κλπ.

- **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**
- **Αριθμός εξυπηρετουμένων, ύψος πωλήσεων, ημέρες απουσίας, κλπ.**

ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης εκ των προτέρων καθορισμένα βάσει των οποίων θα κριθεί η απόδοση των εργαζομένων.

Ποσότητα παραγομένου έργου

Ποιότητα παραγομένου έργου

Χρόνος εκτέλεσης

Τρόπος εκτέλεσης

Αξιοποίηση διαθέσιμων

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ

- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Συνάφεια/σχέση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης ώστε να ελέγχεται ο βαθμός επίτευξής τους.

- ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΕΡΓΟΥ

Αξιολόγηση όλων των κρίσιμων και απαραίτητων για την επίτευξη του συγκεκριμένου έργου κριτηρίων (διαφοροποίηση-συντελεστές βαρύτητας).

- ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

Τα στοιχεία/πληροφορίες που προκύπτουν από την εφαρμογή της αξιολόγησης δίνουν συγκρίσιμα αποτελέσματα. (διαφοροποίηση-συντελεστές βαρύτητας).

- ΕΠΙΓΝΩΣΗ/ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Συνεκτίμηση όλων εκείνων των εξωγενών παραγόντων οι οποίοι επέδρασαν - θετικά κυρίως όμως αρνητικά - στην απόδοση του εργαζόμενου.

ΠΟΙΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

- **Ο ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ**
- **ΟΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ**
- **ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ**
- **ΟΙ ΙΔΙΟΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ (ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)**
- **ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ**
- **ΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ**
- **ΟΛΟΙ ΜΑΖΙ**

(ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - 360 DEGREE FEEDBACK)

ΣΤΗΝ ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΠΌ ΔΥΟ ΑΤΟΜΑ (ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΚΑΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΤΟΥ) ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΆΛΛΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΑΠΌ ΔΥΟ ΕΩΣ ΤΡΕΙΣ ΚΡΙΤΕΣ.

ΕΥΘΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- Σε συνεργασία με τα στελέχη καθορίζει τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης
- Σχεδιάζει και διατηρεί σε λειτουργία όλο το σύστημα απόδοσης
- Επιλέγει και προτείνει μεθόδους αξιολόγησης
- Καθιερώνει τυπικό σύστημα αναφορών και ενημέρωσης
- Φροντίζει για την έγκαιρη συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης
- Εκπαιδεύει τους αξιολογητές
- Μεριμνά για τις περιπτώσεις ενστάσεων/αποκατάστασης.

ΣΤΕΛΕΧΗ

- Σε συνεργασία με την ΔΑΠ καθορίζουν τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης
- Συμπληρώνουν τα έντυπα αξιολόγησης και κάνουν τις τυπικές αναφορές
- Συνεργάζονται με την ΔΑΠ για τις αξιολογήσεις των υφισταμένων τους.
- Συζητούν τις αξιολογήσεις με τους υφισταμένους.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- **ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**
- Μετρούν συνήθως χαρακτηριστικά της προσωπικότητας
- Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι δύσκολο να ορισθούν αντικειμενικά και να μετρηθούν ακριβώς
- Δεν μετρούν τι κάνει και πως συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος
- Ενέχουν μεγάλο κίνδυνο υποκειμενικότητας.
- **ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**
- Είναι πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά
- Είναι κατάλληλες μόνο όπου η συμπεριφορά παίζει κυρίαρχο ρόλο (υπηρεσίες)
- **ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**
- Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα και είναι πιο αντικειμενικές
- Δεν εξετάζουν-αναλύουν τους παράγοντες -εξωγενείς - που επηρεάζουν τη χαμηλή απόδοση.
- **ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- **ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**
- **Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης** *(απλή σύνταξη έκθεσης)*
- **Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής**

(ζεύγη περιγραφικών προτάσεων από τις οποίες διαλέγει τη μία)

- **Αξιολόγηση από ειδικό της ΔΑΠ**
- **Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας**
- **Μέθοδος της απλής κατάταξης**

(σύγκριση εργαζομένων και αριθμητική κατάταξη)

- **Μέθοδος της εναλλάξ κατάταξης**

(εναλλάξ ζεύγη καλύτερων-χειρότερων)

- **Μέθοδος της κατανομής των βαθμών**

(ένα σύνολο βαθμών συνήθως 100 κατανέμεται σε όλους τους εργαζόμενους)

- **Μέθοδος της σύγκρισης ζευγαριών**

(οι εργαζόμενοι συγκρίνονται ανά ζεύγη π.χ. Α με Β,Γ,Δ, Ε, στη συνέχεια Β με Γ, Δ, Ε, κοκ)

- **Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς**

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- **ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**
- **Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου**

(κατάλογος χαρακτηριστικών, ΝΑΙ-ΌΧΙ, διαβάθμιση π.χ. ΠΑΝΤΑ-ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ-ΠΟΤΕ

- **Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου**

Τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά παίρνουν και ένα συντελεστή βαρύτητας ανάλογα με τη σημασία που έχουν για την κάθε θέση εργασίας.

- **Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών**

Η αξιολόγηση βασίζεται σε περιστατικά εξαίρετης συμπεριφοράς ή το εντελώς αντίθετο απαράδεκτης, βάσει τηρουμένου βιβλίου.

- **Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)**
- ***Behaviorally Expected Scales - BES)***
- ***Behaviorally Observation Scales - BOS)***

<u>ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</u>

- **<u>ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</u>**
- **Μέτρηση παραγωγικότητας**

(ποσοτικοποίηση απόδοσης εργαζομένου, αριθμός εξυπηρετουμένων, αριθμός επεμβάσεων, αύξηση τζίρου, πωλήσεις, κλπ).

Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives, MBO)

(Peter Drucker, 1954, ολοκληρωμένη φιλοσοφία διοίκησης όπου οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τους προϊσταμένους θέτουν συγκεκριμένους στόχους προς επίτευξη βάσει των οποίων και θα αξιολογηθούν)

- **<u>ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</u>**
- ***Ο εργαζόμενος αξιολογείται ως προς τις μελλοντικές δυνατότητες ανάπτυξής του.***
- **Ψυχολογικά τεστ**
- **Κέντρα αξιολόγησης**

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. **Επικοινωνία/Συνεργασία/Συναδελφικότητα**
2. **Εμπειρία**
3. **Αποτελεσματικότητα**
4. **Υπευθυνότητα**
5. **Ψυχραιμία-Αυτοέλεγχος**
6. **Εξυπηρέτηση κοινού-ασθενών**
7. **Διάθεση βελτίωσης γνώσεων**
8. **Ικανότητα μετάδοσης γνώσεων**

*ΠΗΓΗ: Ε. Ψαρά: Αξιολόγηση Διοικητικού και Νοσηλευτικού Προσωπικού στην ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ ΑΕ. - 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο Νοσοκομειακού Μάνατζμεντ, Πάτρα 5-7/10/***200ο**

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

9. **Επαγγελματική Συμπεριφορά**
   - α. Ωράριο
   - β. Απουσίες
   - γ. Ευπρεπής εμφάνιση
   - δ. Τήρηση κανόνων
10. **Προσωπικότητα**
   - α. Πειθαρχία
   - β. Εχεμύθεια
   - γ. Ευελιξία
   - δ. Δραστηριότητα
   - ε. Ευστροφία
11. **Γνώση αντικειμένου/Τεχνογνωσία**
12. **Ικανότητα οργάνωσης**

*ΠΗΓΗ: Ε. Ψαρά: Αξιολόγηση Διοικητικού και Νοσηλευτικού Προσωπικού στην ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ ΑΕ. - 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο Νοσοκομειακού Μάνατζμεντ, Πάτρα 5-7/10/***2000**

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.Κλινικές Επιδεξιότητες
2. Επαγγελματική Συμπεριφορά
3. Διαπροσωπικές Σχέσεις
4. Πρωτοβουλία
5. Ταχύτητα εκτέλεσης οδηγιών
6. Αποφασιστικότητα

*ΠΗΓΗ: Ε. Ψαρά: Αξιολόγηση Διοικητικού και Νοσηλευτικού Προσωπικού στην ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ ΑΕ. - 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο Νοσοκομειακού Μάνατζμεντ, Πάτρα 5-7/10/*2000

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
α. μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝ ΟΥΣΙΩΔΕΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
- ΕΊΝΑΙ ΕΥΚΟΛΟ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΘΟΥΝ

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

ΥΠΑΡΧΕΙ ΥΨΗΛΗ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΔΕΝ ΕΊΝΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΠΑΡΑΣΧΕΘΟΥΝ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΣΤΟΥΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥΣ

ΔΕΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

ΔΕΝ ΕΊΝΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ - ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΓΙΑ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
β. μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ - ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
- ΤΙΣ ΑΠΟΔΕΧΟΝΤΑΙ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ
- ΒΟΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ
- ΠΡΟΣΦΕΡΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ΣΥΧΝΑ ΕΊΝΑΙ ΧΡΟΝΟΒΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ
- ΣΥΝΗΘΩΣ ΕΧΟΥΝ ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΑ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
γ. μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ΕΊΝΑΙ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ
- ΤΙΣ ΑΠΟΔΕΧΟΝΤΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ
- ΣΥΝΔΕΟΥΝ ΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΚΟΙΝΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
- ΕΊΝΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΤΙΣ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ΕΊΝΑΙ ΧΡΟΝΟΒΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ
- ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΑΣ ΘΕΩΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΩΝ.
- ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΟΥΝ ΑΤΕΛΗ/ΑΝΕΠΑΡΚΗ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
- ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΑΡΑΒΛΕΠΟΥΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

ΣΥΝΗΘΗ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Επίδραση «φωτοστεφάνου» (Hallo Error)
- Επιείκια ή αυστηρότητα κριτή
- Αξιολόγηση βασισμένη σε πρόσφατη απόδοση
- Σχετική βαθμολογία (σύγκριση μεταξύ εργαζομένων)
- Τάση προς το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας
- Προσωπικές προκαταλήψεις/στερεότυπα
- Κοινά χαρακτηριστικά/ομοιότητα
- Εντυπωσιασμός

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Εκπαίδευση αξιολογητών

Τήρηση αρχείου

Επανακαθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης

Επιβράβευση σωστών αξιολογητών

ΛΟΓΟΙ-ΑΙΤΙΕΣ ΜΕΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΌ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ

ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ

- **Για να πάρει αύξηση λόγω απόδοσης ο υπάλληλος**
- **Για να βοηθήσει τον υφισταμενό του (κακή απόδοση λόγω προσωπικών προβλημάτων)**
- **Για να μη δείξει ότι το τμήμα έχει πρόβλημα ή ο ίδιος είναι ανεπαρκής**
- **Για να αποφύγει συγκρούσεις**
- **Για να αποφύγει την ύπαρξη γραπτών στοιχεία για την κακή απόδοση ενός υπαλλήλου**
- **Για να ανταμείψει προσπάθειες**
- **Για να αυξήσει την πιθανότητα «απαλλαγής» του από κάποιο υφιστάμενο**

ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ

- **Για να «ταρακουνήσει» κάποιον εργαζόμενο και να τον κάνει πιο αποδοτικό**
- **Για να δείξει σε «ζωηρούς» υπαλλήλους ποιος έχει την εξουσία**
- **Για να έχει γραπτά στοιχεία χαμηλής απόδοσης**
- **Για να στείλει μήνυμα σε κάποιον εργαζόμενο ότι είναι ανεπιθύμητος στο τμήμα του ή στην εταιρεία.**

ΠΟΙΟΝ ΘΑ ΠΡΟΣΛΑΒΕΤΕ???

- Κάνετε προσλήψεις και προαγωγές με γνώμονα πρώτον την ηθική ακεραιότητα, δεύτερον την όρεξη, τρίτον την ικανότητα, τέταρτον την κατανόηση, πέμπτον τις γνώσεις και τελευταία την εμπειρία. Χωρίς ηθική ακεραιότητα η όρεξη είναι επικίνδυνη, χωρίς όρεξη η ικανότητα είναι αναποτελεσματική, χωρίς ικανότητα η κατανόηση είναι περιορισμένη, χωρίς κατανόηση οι γνώσεις δεν έχουν νόημα, χωρίς γνώσεις η εμπειρία είναι τυφλή. Η απόκτηση εμπειρίας είναι εύκολη υπόθεση για όσους έχουν όλα τα άλλα.

- Mitchell Waldrop, "The Trillion-Dollar Vision of Dee Hock", Fast Company, Oct-Nov 1996)

Χρήσιμες Διευθύνσεις στο Διαδίκτυο

- **Δικτυακή πύλη της ΕΕ για την υγεία http://ec.europa.eu/health-eu/index_el.htm**
- **Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας http://who.org**
- **Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Συστημάτων και Πολιτικών Υγείας**
- **http://www.euro.who.int/observatory**
- **Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων www.eede.gr**
- **Εργαστήριο Οργάνωσης και Αξιολόγησης Υπηρεσιών Υγείας www.chesme.nurs.uoa.gr**
- **Οικονομική Κοινωνική Επιτροπή (ΟΚΕ) www.oke.gr**
- **Ινστιτούτο Οικονομικών Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ) www.iobe.gr**
- **EUROPEAN HEALTH MANAGERS ASSOCIATION http://www.ehma.org**
- **Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης *www.yyka.gov.gr***
- ***Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης – Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ)***
- **http://www.ekdd.gr/inep/index.php**
- **Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.) του Υπουργείου Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ).**
- **http://www.gspa.gr**
- **Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας**
- **www.nsph.gr**

ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βαρβάρα Ασημακοπούλου: Η τέχνη της ειρήνης στον εργασιακό χώρο. Για Υψηλές επιδόσεις και αρμονική συνεργασία. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2008

Μιχάλης Π. Γιαννουλέας: Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1997

R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright.: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Τόμος Α και Τόμος Β’, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006

Δ. Μπουραντάς ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ, Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα 2002

Νάνσυ Παπαλεξανδρή – Δημήτρης Μπουραντάς: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

Λεωνίδας Χυτήρης: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001

OECD: Human Capital, 2007 webbook, διαθέσιμο στο: http://puck.sourceoecd.org/vl=2050679/cl=12/nw=1/rpsv/ataglance.htm

ΓΝΩΜΗ ΟΚΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ – ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2009 http://www.oke.gr/opinion/op_211_09.pdf